

Nanna Kaarineva

LAADUN YLLÄPITÄMINEN JA KEHITTÄMINEN MATKAILUALAN YRITYKSESSÄ



Opinnäytetyö

Kajaanin ammatti-
korkeakoulu

Liiketalouden kou-
lutusohjelma

Syksy 2015

Työn nimi: Laadun ylläpitäminen ja kehittäminen matkailualan yrityksessä

Tutkintonimike: Tradenomi, liiketalous

Asiasanat: laatu, laatukäsikirja, perehdyttäminen, laadunhallinta

Laadun merkitys on yritysten kilpailutekijänä suuri. Sen merkitys korostuu aloilla, joissa kilpaillaan samoilla tuotteilla ja palveluilla. Nykypäivänä asiakkaiden vaatimukset ovat lisääntyneet yhä enemmän ja yhä nopeammin. Yritysten on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa, jotta asiakkaiden vaatimuksiin voidaan vastata. Etenkin ulkomaiset matkanjärjestäjät ovat alkaneet vaatimaan matkailualan yrityksiltä diplomeja todisteeksi laadukkaasta matkailutoiminnasta.

Kilpailutekijöiden kiristyessä, toimeksiantajayritys päätti hankkia Laatutonni-diplomin. Se edellytti laatukäsikirjan laatimista, asiakaspalautejärjestelmän käyttöön ottamista ja osallistumista Laatutonni-valmennukseen.

Työn tavoitteena oli laatia laatukäsikirja, joka vastaa yrityksen tarpeita. Kehittämistyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Kehittämistyön tulosten saamiseksi menetelminä käytettiin haastattelua ja havainnointia. Opinnäytetyön viitekehys muodostuu aineistosta, jota on käsitelty Laatutonni-valmennuksessa ja laatukäsikirjassa. Laatukäsikirjan sisältö on laadittu Laatutonni-valmennuksessa saatujen ohjeiden ja yrittäjien tärkeinä pitämien tekijöiden pohjalta.

Kehittämistyön oikeellisuutta on pyritty vahvistamaan käyttämällä eri menetelmiä sekä haastatteleamalla yrittäjiä. Myös Laatutonni-valmentajan mielipiteet on otettu huomioon tarkasteltaessa työn tuloksia.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että laatukäsikirja hyödyttää yrityksen laatutyötä. Laatukäsikirjan myötä kiinnitetään enemmän huomiota käytännön laatutyöhön, lisäksi se selkeyttää ja helpottaa perehdyttämistä. Sen laatiminen oli kokonaisuudessaan arvokas oppimisprosessi, koska samalla pohdittiin systemaattisesti omaa liiketoimintaa. Laatutonni-diplomin ja Laatuverkon mahdollisista hyödyistä ei osata sanoa vielä tässä vaiheessa. Työn kehittämis ehdotukset ovat yrittäjien mielestä realistisia ja jatkokehittäminen on todennäköistä.

ABSTRACT

Author(s): Kaarineva Nanna

Title of the Publication: Quality Management and Development in a Tourism Company

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: quality, quality handbook, introduction, quality control

Quality is very important as a competitive factor in a company. It is even more significant when competing with the same products and services. Nowadays customers' requirements have increased more and more and faster. Companies must develop their business activities all the time to meet the customers' requirements. Especially foreign tour operators have begun to require certificates as a proof of high quality operations.

The company made a decision to obtain a Laatutonne certificate. The company had to make a quality handbook, introduce a customer feedback system and attend the Laatutonne training.

The objective of the work was to create a handbook which meets the company's needs. The development work was conducted as an activity-based bachelor's thesis. The methods to receive evidence of the development work were interviews and observations. The theory part consists of the material covered in the Laatutonne training and the quality handbook. The handbook was made according to the instructions gained in the training and it covers the factors that the entrepreneurs find important.

Reliable development work was confirmed by using different methods and by interviewing entrepreneurs. The Laatutonne trainer's opinions were also taken into consideration in the analysis of the results.

The conclusion was that the quality handbook benefited the company's quality work. It ensures that more attention is paid to practical quality work. It also facilitates and supports the introduction of the new employees to the company. Overall, making the quality handbook was a valuable learning process because at the same time we reviewed our own business systematically. It is not yet possible to say what the exact benefits of the Quality certificate and the Quality network are. The entrepreneurs consider that the development proposals are realistic and it is probable that further development will take place.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 LAADUN YLLÄPITÄMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	4
2.1 Laadun käsite	4
2.2 Laatupolitiikka.....	6
3 ERI LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄT	9
3.1 Laadunhallintajärjestelmän tavoitteet	12
3.2 Prosessikuvaukset	14
3.3 Prosessien kehittäminen	16
3.4 Laadun mittaaminen.....	18
4 LAATUKÄSIKIRJA LAATUTONNIN POHJALTA.....	21
4.1 Laatukäsikirjan sisältö	21
4.2 Perehdyttäminen osana laatukäsikirjaa.....	23
4.3 Laatutonni	25
5 TOIMINNALLISEN OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	27
5.1 Kehittämistyön menetelmät	27
5.2 Kehittämistyön vaiheet ja tulokset	31
6 POHDINTA.....	40
LÄHTEET	44
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työn aiheeksi on valittu laatu, koska se on aina ajankohtainen aihe, ja siitä on tullut yritysten menestymisen perustekijä. Laadun merkitys on huomioitava joka alalla. Asiakkaiden vaatimukset ovat lisääntyneet yhä enemmän ja yhä nopeammin. Syksyllä 2014 sain toimeksiannon yritykseltä, kun aloin selvittää onko heillä tarvetta opiskelijatyölle. Yrityksen tavoitteena oli saada Haaga-Perhon Laatu-tonni-diplomi, mikä edellytti laatukäsikirjan laatimista ja toimivan asiakaspa-lautejärjestelmän käyttöön ottamista sekä osallistumista neljä päivää kestävään Laatu-tonni-valmennukseen. Viime aikoina ulkomaiset matkanjärjestäjät ovat al-kaneet vaatia yrityksiltä diplomeja todisteeksi laadukkaasta matkailutoiminnasta. Diplomin tärkeys korostuu toimeksiantajayrityksessä, koska 75 % sen talvikau-den asiakkaista on kansainvälisiä asiakkaita.

Toteutustapana on käytetty toiminnallista opinnäytetyötä, jonka tuotoksena syntyi laatukäsikirja. Yritys, jolta sain toimeksiannon, tarjoaa ruokailu-, majoitus-, oh-jelma- ja juhlapalveluja. Yritys haluaa pysyä nimettömänä.

Tavoitteena on laadun ylläpitäminen ja kehittäminen kyseisessä yrityksessä. Muita työhön liittyviä alakysymyksiä ovat: Miten laatua voidaan pitää yllä ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen? Mikä on Laatu-tonni-laatuohjelman sekä Laatuverkon todellinen hyöty yrityksessä? Kehittävätkö tehokas ja kattava perehdyttäminen sekä työohjeet laatua?

Laatukäsikirjan tavoitteena on työn tehostaminen, ja sen parempi laatu. Yleisesti laatutyön tavoitteena on jatkuva toiminnan parantaminen. Laatukäsikirja on tar-koitettu kaikille yrityksen työntekijöille tukemaan jokapäiväistä toimintaa ja jatku-vaa oppimista. Uudet työntekijät saavat laatukäsikirjan lukemalla kattavan kuvan yrityksestä ja sen toimintaperiaatteista. Nykyiset työntekijät voivat tarkastaa siitä työtehtävien yksityiskohtia. Laatukäsikirjan tulee olla tiivis ja lyhyt opas, jossa vii-tataan mistä toiminnan kannalta tärkeät asiat ja ohjeet löytyvät. Se sisältää ku-vailuja työnkuluista ja ydinprosesseista, sekä mittarit, joilla kehitystä seurataan. Laatukäsikirjan laatiminen opiskelijatyönä antaa uuden näkökulman yrityksen työskentelytavoille ja mahdollisille muutostarpeille. Toiminnan uudelleen pohtimi-

nen parantaa yrityksen suorituskykyä ja toiminnan laatua sekä kehittää taloudellista kasvua. Kun samoja työtehtäviä on jatkettu vuodesta toiseen, työntekijä voi turtua omaan toimintaan. Kehitys saattaa vähentyä tai loppua kokonaan. Opiskelija ei ole rutinoitunut organisaation tehtäviin ja voi tuoda uusia ideoita työskentelytapoihin.

Aikaisempia tutkimuksia laadusta eri järjestelmillä on tehty paljon, mutta Theseus.fi ammattikorkeakoulujen julkaisuarkiston (2014) mukaan, puhtaasti Laatutonnista on tehty vain kaksi tutkimusta. Toinen julkaistu opinnäytetyö on "Laatutonnin-konseptin toimivuus käytännössä: Laatutonni työvälineenä Pirkanmaan ohjelmajärjestelyyrityksissä" (Unkuri 2011). Tutkimus keskittyy nimensä mukaisesti siihen, millaisena Laatutonni-ohjelma koetaan yrityksissä käytännössä. Toinen opinnäytetyö "Laatutonni pienyrittäjän arjessa: Laatujärjestelmän vaikuttavuuden arviointi" (Sipilä 2007) tutkii Laatutonnin vaikuttavuutta pienyrittäjän arjessa. Näiden lisäksi on tehty opinnäytetyö, "Asiakkaiden arvioima palvelujen laatu Hotelli Artukaisten Paviljongissa" (Nurmi 2008). Siinä tutkitaan hotellin asiakkaiden näkemyksiä palvelun laadusta ja kuinka hyvin asiakkaat tuntevat eri laatujärjestelmiä. Erityisen tarkastelun kohteena oli laatuohjelma Laatutonni. Lisäksi kirjastojen yhteistietokanta Melindassa (2015) on nimetty muutamia niteitä Laatutonniin liittyen.

Laadun ylläpitämistä ja kehittämistä Laatutonnin pohjalta ei ole aikaisemmin tutkittu, tai tutkimuksia ei ole saatavilla. Oletetusti tutkimuksia tai kehittämistöitä Laatutonnista on tehty enemmänkin, mutta ne on julistettu salaisiksi, koska Laatutonni-valmennus on maksullista, eikä toimintatapoja haluta julkaista.

Unkurin opinnäytetyö (2011) on kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastattelun tarkoituksena oli kerätä yritysten mielipiteitä Laatutonni-konseptin toimivuudesta ja sen tarjoamista hyödyistä. Tutkimuksesta ilmeni, että yritysten edustajat kokivat yksimielisesti Laatutonnin ja sen tarjoamat laatutyökalut hyvinä välineinä laadun takaamiseksi. Kuitenkin joitakin sen toimintatapoja tulisi edelleen kehittää. Kritiikkiä aiheutti sertifikaatin saannin helppous ja ulkopuolisen arvioinnin puute. (Unkuri 2011, 21 - 22.)

Sipilän opinnäytetyö (2007) on myös tehty kvalitatiivisella menetelmällä, jossa on haastateltu yrittäjiä ja Laatutonni-kouluttajaa. Tutkimustuloksen mukaan Laatu-tonni vaikuttaa eniten toiminnan ja ajattelutavan muutoksina asiakaslähtöisempään suuntaan. Laatujärjestelmän koulutusmateriaali koettiin liian raskaaksi ainakin hyvin pienten yritysten osalta, ja sen omaksumiseen vaikutti yrittäjän asenne ja elämäntilanne. Suurimpina ongelmia nähtiin Laatuverkko - palautejärjestelmän käyttöön liittyvät asiat. Yrittäjät kaipaivat henkilökohtaisempaa tukea Laatuverkon käyttämiseen, sekä koulutusmahdollisuuksia lähialueilla. Laatujärjestelmän heikko tunnettuus muualla kuin matkailualalla sai myös osakseen kritiikkiä. Laatujärjestelmän käytön ja yritysten kannattavuuden välistä yhteyttä ei osattu varmuudella todeta. (Sipilä 2007 94 – 97.)

Nurmen (2008) tutkimus toteutettiin kyselynä. Tutkimus on saatavilla vain niteenä Turun ammattikorkeakoulun kirjastossa, ja internetissä siitä oli nähtävissä ainoastaan tiivistelmä. Tutkimustuloksen mukaan laatujärjestelmät olivat melko tuntemattomia vastaajille, mutta niiden merkitys koettiin tärkeäksi. Laatutonnin tunnettuus oli kokonaisuudessaan heikoin. (Nurmi 2008.)

2 LAADUN YLLÄPITÄMINEN JA KEHITTÄMINEN

Laatutonni-ohjelman perusta on prosessien johtaminen. Tämän vuoksi prosessikuvaukset ja niiden kehittäminen on otettu vahvasti esille. Opinnäytetyön viitekehys muodostuu aineistosta, jota on käsitelty Laatutonni-valmennuksessa ja laatukäsikirjassa. Laatukäsikirjan sisältö on laadittu Laatutonni-valmentajan ohjeistuksen ja yrittäjien tärkeinä pitämien tekijöiden pohjalta. Arvokkaita asioita nousi esille Laatutonni-valmennuksen aikana, ja sen jälkeen keskustelujen sekä muistiinpanojen myötä. Tätä edesauttoi työohjeiden pohtiminen askel askeleelta ja laatuvalmentajan näkemys asiasta. Myös opiskelijan kokemus uutena työntekijänä auttoi rakentamaan Laatukäsikirjasta hyödyllisen ja käytännöllisen oppaan.

2.1 Laadun käsite

Laadun käsite on monimutkainen. Se voidaan ymmärtää eritavalla eri maissa ja yrityksissä. Jopa yhden yrityksen sisällä, yksilöillä voi olla erilaisia mielipiteitä laadusta. Jotta tarkoittaisimme samaa asiaa ja käsitettä, siitä on hyvä muodostaa yhteinen mielikuva. Maailmankuuluja ilmauksia laadusta mm. seuraavasti: "Laatu on tuotteen tai palvelun sopivuus käyttötarkoitukseen." "Laatu on tuotteeseen tai palveluun tyytyväinen asiakas." "Laatu on sitä mistä minä tykkään". (European tyre scho; Sarala & Sarala 2001, 95 – 96)

Laadun kolme peruselementtiä ovat tuotteen ja palvelun yhdenmukaisuus, tuotteen ja palvelun suorituskyky sekä asiakkaan tyytyväisyys. Yhdenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että tuotteella tai palvelulla saavutetaan sama lopputulos riippumatta siitä, kuka tekee. Suorituskyky kuvaa sitä, kuinka tehokkaasti tuote tai palvelu on saavutettu, sekä niiden tuottamiseen käytettyä aikaa ja kustannuksia. Asiakastyytyväisyys voi kohdistua kaikkiin palvelusta nauttiviin henkilöihin. (Sarala & Sarala 2001, 98.)

Matkailutuotteen laatu on asiakkaan kokemus tai elämys, johon vaikuttaa hänen subjektiivinen näkemyksensä. Asiakas myös odottaa hyötyvänsä kokemuksesta.

(Komppula & Boxberg 2002, 42.) Asiakkaan kokemus on Meyer & Schwagerin mukaan (2007, 2) sisäinen reaktio, joka muodostuu joko suorasta tai epäsuorasta kohtaamisesta yrityksen kanssa. Suora kohtaaminen tarkoittaa osto-, käyttö- tai palvelutilannetta. Epäsuora kohtaaminen on odottamaton tilanne, joka liittyy yrityksen brändiin, mainontaan, suulliseen suositteluun tai kritiikkiin.

Palvelun laadun ulottuvuuksia ovat tekninen ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu tarkoittaa tuotetta tai palvelua, jonka asiakas saa, toiminnallinen laatu miten hän sen saa. Matkailualalla yhdeksi laadun ulottuvuudeksi on myös nimitetty vuorovaikutuslaatu, jonka keskiössä ovat totuuden hetket. Vuorovaikutuslaatuun vaikuttavat eniten asiakaspalvelijoiden ominaisuudet, sekä yrityksen tapa toimia ja vaikuttaa henkilöstöön. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö tuottaa parempaa laatua kaikissa ulottuvuuksissa, myös vuorovaikutustilanteissa. (Komppula & Boxberg 2002, 42 - 43.) Henkilöstö on tärkein yrityksen voimavaratekijä, johon on panostettava myös huonoina aikoina (Lecklin 2002, 235). Investoimalla työntekijöihin parannetaan palvelun laatua ja tuotteita (Zeithaml & Bitner 2003, 318).

Palvelun laatua on vaikea korjata, jos siinä epäonnistutaan. Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat palvelun antajan ammattitaito, palvelun toteuttaminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, palvelun saatavuus sekä asiakkaan vaivannäön minimointi. Palveluimagolla on tärkeä rooli. Asiakkaille antamat lupaukset tulee täyttää imagon mukaisesti. Hyvä asiakastyytyväisyys tarkoittaa tuottavaa ja tehokasta toimintaa, markkinoilla menestyvää palvelua ja siten tuottavaa liiketoimintaa. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 29 - 30.)

Laadun käsitteeseen kuuluu olennaisesti tuotteen virheettömyys ja se, että tehdään vain oikeita asioita, ja ne tehdään jo ensimmäisellä kerralla oikein. Samalla yritys säästää kustannuksissa ja muissa resursseissa. (Lecklin 2002, 20.) Hyvästä laadusta on paljon positiivisia seurauksia, mikä tulee esille seuraavassa kappaleessa.

Hyvästä laadusta seuraa kustannustehokkuutta ja kannattavuutta, sekä tyytyväiset asiakkaat, jotka suosittelevat yritystä muille potentiaalisille asiakkaille. Asiakastyytyväisyyden lisäksi asiakkaat myös lisäävät omien ostojen määrää. Näin yrityksen markkinaosuus vahvistuu, mikä antaa yritykselle myös hinnoitteluvapa-

utta ja sitä kautta lisää kannattavuutta. Yritystoiminnan ollessa laadukasta ja kannattavaa, se mahdollistaa pitkäjänteisen työskentelyn ja tavoitteiden saavuttamisen. Markkinoilla hyvä laatu lisää kilpailuetua ja sallii joustavuuden muutostilanteissa. Lisäksi se motivoi henkilöstöä ja muokkaa yrityskuvaa hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä. (Lecklin 2002, 25 – 27.)

Asiakkaalla on odotuksia yrityksestä ja palvelusta ennen palvelutapahtuman alkamista. Kokemusten tulee vastata odotuksia, jotta asiakas on tyytyväinen. Jos kokemukset ylittyvät, asiakas on tyytyväinen ja samalla odotukset seuraavaa kertaa kohtaan kasvavat. Asiakkaan saaman arvon tai lisäarvon on vastattava asiakkaan käyttämää panostusta siihen. Asiakas on voinut olla täysin tyytyväinen yrityksessä saamiinsa kokemuksiin ja laatuun. Hän ei kuitenkaan tule uudestaan asiakkaaksi tai suosittele yritystä ystävilleen, jos ei tunne saavansa mitään lisäarvoa verrattuna toiseen tuotteeseen tai palveluun. Tuotteen tai palvelun saamiseksi käytettyjen panosten tulee vastata tuotoksia. (Komppula & Boxberg 2002, 43 - 44.)

Ymmärtääkseen asiakkaiden vaatimuksia, yrityksen tulee tehdä markkinointitutkimuksia. Yritys, joka ei ole kiinnostunut tekemään asiakastutkimuksia, ei todennäköisesti tunne asiakkaitaan. Tutkimuksissa tulee keskittyä siihen, mitkä palveluominaisuudet ovat tärkeimpiä, minkä taseisia ominaisuuksia asiakkaat odottavat, ja miten yrityksen tulee reagoida, kun palvelun toimittamisessa ilmenee ongelmia. Vaikka yritys olisi pieni ja resurssit rajalliset, yrityksen tulee selvittää asiakkaiden odotukset. (Zeithaml & Bitner 2003, 124 – 125.)

Laatuvalmennuksessa yrittäjiä kehoitettiin pohtimaan yrityksen eri asiakassegmenttien tarpeita, odotuksia ja vaatimuksia. Yrittäjiä pyydettiin laatimaan oma arvio tilanteesta ja sen kehityssuunnasta. Arvioinnista saaduilla tuloksilla voidaan kehittää myös markkinointia. (Haaga-Perho, Laatutonni-valmennus 2014.)

2.2 Laatupolitiikka

Laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden luominen vaatii monen eri tekijän huomioon ottamista ja pitkäjänteistä kehittämistyötä. Monimutkaisten kokonaisuuksien

hallitsemiseksi on otettu käyttöön laatujohtamisen malleja. Näiden eri mallien tavoitteena on kaiken toiminnan jatkuva parantaminen yhdessä työntekijöiden kanssa. (Sarala & Sarala 2001, 107.)

Laatupolitiikka on johdon kirjallinen ilmaus siitä, miten se suhtautuu laatuun ja sen kehittämiseen. Laatupolitiikka on laatukäsikirjan julkinen osa, ja sitä voidaan hyödyntää yrityksen markkinoinnissa, esimerkiksi rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. Laatupolitiikkaan voidaan kirjata yrityksen peruspilarit, asiakaspalautejärjestelmä, palvelustandardit, työtyytyväisyys- ja perehdyttämisyjärjestelmä sekä liiketoiminnan suunnittelu ja seuranta järjestelmä. Lisäksi siitä voi käydä ilmi yrityksen tapa suhtautua turvallisuus- ja ympäristöasioihin, mikä ilmentää asennetta laadun kehittämiseen. (Haaga-Perho, Laatutunni-valmennus 2014.)

Yrityksessä on erilaisia arvoja joihin uskotaan ja joiden perusteella toimitaan. Arvot määrittelevät, mitä asioita pidetään tärkeinä ja mihin resursseja käytetään. Niillä ei tavoitella kilpailuetuja, vaan toimintaa, joka muuttuu normeiksi. Arvoilla ohjaillaan johtamista ja henkilöstön kiinnostusta. Niiden avulla välittyy yrityksen perustehtävä koko henkilöstölle. Avoin keskustelu auttaa omaksumaan ja sitoutumaan arvoihin. (Helsilä 2009, 53.)

Kun yritys haluaa nostaa laadun tärkeimmäksi kilpailutekijäksi, tulee laatua tarkastella koko yrityksen perusarvoista lähtien. Perusarvot ovat niitä arvoja, joiden ympärille yrityksen toiminta on rakennettu. Ne on määriteltävä laatukäsikirjaan, jotta henkilökunta ymmärtää niiden tärkeyden ja voi toimia johdon näkemyksen mukaisesti. (Lecklin 2002, 37 – 39.)

Yrityksen identiteetti ilmaisee, mitä se todellisuudessa on. Siinä tulevat esille niin yrityksen perusarvot kuin visio ja strategiakin. Ne ilmenevät yrityksen tavasta toimia ja suhtautua eri asioihin. Identiteetin kautta yrityksestä muodostuu myös imago eli kuva markkinoille. Koska imago on subjektiivinen käsite, ei se aina ole yrityksen tarkoituksen mukainen. (Komppula & Boxberg 2002, 45.) Laatupolitiikalla yritys voi muokata asiakkaiden mielikuvia yrityksestä haluamaansa suuntaan. Yrityksen on tärkeää määritellä ja tuoda esille visio ja missio. Niiden kautta yritys ilmaisee nykyisen tilansa ja tulevaisuuden tavoitteensa.

Yrityksen visio on karkea näkemys siitä, mitä se haluaa olla 5 - 15 vuoden kuluttua. Hyvä visio motivoi ja vastaa tavoitteita. Se antaa uskoa, että tulevaisuuden näkemys on mahdollinen, vaikka se olisi vaikea saavuttaa. Hyvässä visiossa korostetaan toiminnan korkeaa laatua, ja usein tavoitteena on olla paras jossakin asiassa. Missio kertoo toiminnan päämäärästä vision toteuttamiseksi. Mission avulla ilmaistaan, miksi yritys on olemassa, mikä on sen keskeinen liikeidea, ketkä ovat sen asiakkaita, mitä tuotteita ja palveluja se tuottaa sekä asiakkaiden tarpeet, jotka se haluaa tyydyttää. Missio voidaan ilmaista yhdellä lauseella. Strategiaa puolestaan tarvitaan, jotta missio toteutuu. Jokaisella yrityksellä on oma strategia, myös yhden hengen yrityksillä. Strategiassa ilmenee yrityksen ydinosaaminen, tarjottavat tuotteet ja palvelut sekä kriittiset menestystekijät. Siinä tulevat esille yrityksen osaamisalueet ja kilpailuedut sekä niiden ylläpitäminen ja vahvistaminen. Strategiaan kirjataan myös kohdemarkkinat ja niille asetetut tavoitteet. Mitä selkeämmin se on ilmaistu, sitä helpommin se on toteutettavissa. (Lecklin 2002, 39 - 41.)

3 ERI LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄT

Eri laadunhallintajärjestelmiä eli laatujärjestelmiä käytetään riippuen yrityksen koosta. Kaikilla menestyvillä yrityksillä on toimiva laatujärjestelmä, myös pienillä yrityksillä. Laatujärjestelmän tulee olla tiivis ja vain olennaiset asiat sisältävä kokonaisuus, jotta se kiinnostaa ja motivoi henkilöstöä. Hyvä laatujärjestelmä palvelee yrityksen johtoa ja viestii strategiat koko henkilöstölle selkeällä tavalla. Sen tavoitteena on helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä laatukustannusten hallintaa. Laadunhallintajärjestelmää voidaan käyttää niin myyntiin, markkinointiin kuin rahoitustoimintaan. Järjestelmä sisältää organisaation rakenteen ja sen suunnittelun, prosessit sekä dokumentit. (ISO 9001 pk-yrityksille 2002, 17; Lecklin 2002, 35 - 36.)

Standardit ovat viranomaisen, järjestön tai muun tunnustetun elimen hyväksymiä, yhteisesti sovittuja menettelytapoja. Standardit lisäävät tuotteiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, suojelevat ympäristöä sekä auttavat kotimaisessa ja kansainvälisessä kaupassa. Tarkoitus on helpottaa viranomaisten, elinkeinoelämän ja kuluttajien elämää toistuvissa toiminnoissa. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2015, 7.)

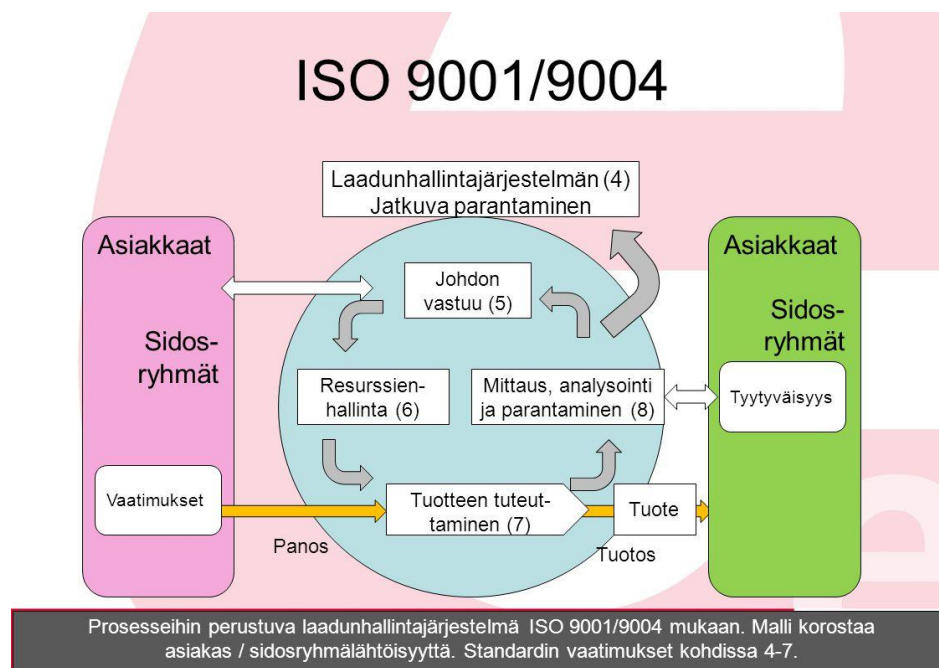
ISO 9000 -laatujärjestelmästandardi on kansainvälisesti tunnettu. Se on vaikuttanut yleisesti muihin tunnettuihin laatustandardeihin ja niiden kehittämiseen. ISO 9000 -laatujärjestelmä on laatujohtamista ja laadunvarmistusta käsittelevä standardisarja, jota laajennetaan jatkuvasti. Laatustandardit takaavat asiakkaille sen, että yritys toimii kirjattujen ohjeiden mukaisesti, ja siten se voi hyötyä tuotteiden ja palvelujen markkinoinnista. (Sarala & Sarala 2001, 112.) Laadunhallinnan perustana käytetään usein kokonaisvaltaista laatujohtamista, Total Quality Management (TQM), mikä on myös ISO 9000 -standardin pohjana (Komppula & Boxberg 2002, 117).

Kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen (TQM) sisältyy johtaminen, strateginen suunnittelu ja organisaation kehittäminen, jossa korostuu asiakaskeskeisyys. TQM:ssa painotetaan mm. tuloshakuisuutta, asiakassuuntaisuutta, ylimmän johdon omaa esimerkkiä, henkilöstön osallistumista kehitystyöhön, tosiasioihin pe-

rustuvaa päätöksentekoa, kumppanuutta sidosryhmien kanssa ja avointa yrityskulttuuria. Laatupalkintomallit ovat jatkuvaa kehittämistoimintaa ja ylläpitämistä. (Hannukainen ym. 46 - 48; Lecklin 2002, 17.)

Standardeista on eniten hyötyä silloin, kun toistetaan jatkuvasti samoja toimintoja. Näitä toimintoja tutkitaan ja arvioidaan siitä näkökulmasta mitkä toimenpiteet ovat eniten asiakkaalle arvoa tuottavia. Laatustandardien käyttö on kuitenkin vain yksi osa kokonaisvaltaista laatujohtamista ja kertoo sen hetken laatutyön tilanteen. (Sarala & Sarala 2001, 112 - 113.)

Laadunhallintajärjestelmien olennainen osa ovat eri prosessit. ISO 9000 -standardin mukaan prosesseja syntyy aina, kun käytetään resursseja ja panokset muuttuvat tuotoiksi. Organisaatiojohtamisessa on tunnistettava ja johdettava useita toisiinsa liittyviä ja vuorovaikutteisia prosesseja. Toisen prosessin tuotos muodostaa usein suoraan panoksen seuraavalle prosessille. Prosessimainen toimintamalli vaatii prosessien järjestelmällisen tunnistamisen ja hallitsemisen, ja niiden vuorovaikutusten hallintaa organisaatiossa. Sidosryhmillä on merkittävä osa organisaation toiminnassa. Siksi on osattava arvioida, onko niiden vaatimuksiin ja tarpeisiin pystytty vastaamaan. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2011, 31.)



Kuva 1. Prosesseihin perustuva laadunhallintajärjestelmä (Edupoli)

Alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden rooli yrityksen toiminnassa on keskeistä. Heidän kanssaan pyritään pitkäaikaisiin suhteisiin, jotka hyödyttävät kaikkia osapuolia. Asiakas pitää aina tuotteen tai palvelun myynyttä yritystä vastuullisena tapahtuneesta. Jos asiakas saa huonolaatuisen tuotteen tai kokee saaneensa huonoa palvelua, häntä ei kiinnosta tietää, mistä se johtuu. Siksi alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden laatutason tulee olla samalla tasolla yrityksen kanssa. Parhaimpia tuloksia saadaan yhdistämällä molempien sidosryhmien laatujärjestelmät. Samalla säästetään laatukustannuksissa. Myös kilpailijoiden kanssa voi tehdä yhteistyötä. (Lecklin 2002, 71, 30.)

Matkailualalle tarkoitettuja laatujärjestelmiä on useita, kuten erityisesti pienyrityksille tarkoitettu Maakuntien parhaat. Se perustuu tuotteiden kotimaisuusasteeseen sekä ISO 9000 -standardiin (Komppula & Boxberg 2002, 132). Excellence Finland -arviointipalvelujen EFQM-malli on käytännöllinen silloin, kun halutaan verrata omaa toimintaa ja tuloksia muiden yritysten kanssa (Laatukeskus Excellence Finland 2013). Palvelua sydämellä -valmennuksessa pääpaino keskittyy maaseudun matkailuyritysten asiakkaiden tuntemiseen, asiakaspalveluosaamiseen ja asiakastyytyväisyyteen (Maaseutupolitiikka).

MALO -luokitusta käytetään valtakunnallisen maaseutumatkailuyritysten majoitustilojen luokitukseen. MONO ja SETLA tukevat ohjelmanpalveluyrityksiä palvelujen suunnittelussa ja tuotteistamisessa. MONO ei ole laatujärjestelmä, vaan yhteistyössä viranomaisten, yrittäjien ja oppilaitosten kanssa laadittu yleinen ohjeistus. Sitä voidaan kuitenkin käyttää tukena laatujärjestelmien yhteydessä. Seikkailu- ja elämystoimialan turvallisuuden laatuohjelma SETLA:n tehtävänä on palvella ohjelmanpalvelujen järjestäjiä ja asiakkaita nostamalla seikkailualan turvallisuutta Suomessa. (Laadukkaat matkailupalvelut 2012.)

Haaga-Perhon omistama ja kehittämä tuotemerkki, Laatutonni, on matkailualalle tarkoitettu laatuohjelma. Sen tavoitteena on opettaa yritys ja sen henkilöstö itsenäiseen laatutyöhön. Valmennuksessa opastetaan käytännönläheisesti hyödyntämään erilaisia kehittämistyökaluja. Laatutonni perustuu kansainvälisiin laatu-palkintokriteereihin. (Haaga-Perho a.)

3.1 Laadunhallintajärjestelmän tavoitteet

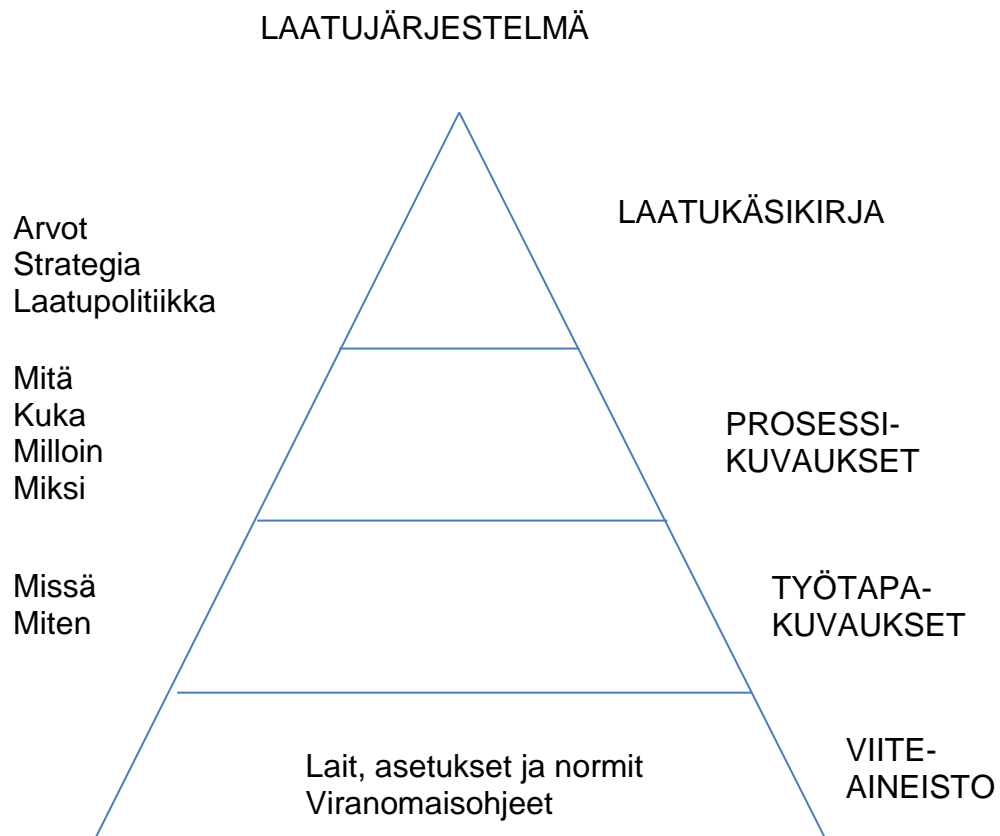
Johdolla on vastuu laatutyöstä ja sen tavoitteista. Laatutoiminnan alussa asetetaan suuntaa antavia tavoitteita ja aikataulu. Käynnistysvaiheessa laaditaan tilannekartoitus. Siinä määritellään yrityksen asiakkaat ja heidän sidosryhmät sekä tarjottavat tuotteet ja palvelut. Lisäksi kartoitetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet sekä asiakkaiden markkinaosuudet. Siihen kirjataan myös yrityksen kilpailijat, kilpailutilanne ja tulevaisuuden näkymät. Kartoituksen avulla päätetään jatkotoimenpiteistä. (Lecklin 2002, 55 – 57.)

Laatujärjestelmän tavoitteet vaihtelevat yrityksistä riippuen. Yhteistä niille kaikille on välittää johdon visio organisaatiolle. Muita laatujärjestelmän tavoitteita on saada järjestelmällisyyttä toimintaan luomalla yhtenäinen käytäntö, jonka avulla menettelytavat on dokumentoitu. Laatujärjestelmä toimii sekä johdon apuvälineenä, että henkilöstön tukena. Laatutyön tavoitteena on tehokkaan ja tuottavan toiminnan lisäksi varmistaa tuotteiden ja palveluiden korkea laatu ja asiakastyytyväisyys. Laatujärjestelmän käyttäminen lisää yrityksen luottamusta oman toiminnan laatuun, samalla se vakuuttaa myös asiakkaat. Sen tavoitteena voi olla myös markkinaosuuden säilyttäminen tai uusien valtaaminen, sertifiointi ja kilpailumahdollisuuksien laajentaminen suuryritysten kanssa. (ISO 9001 pk-yrityksille 2002, 19; Lecklin 2002, 31 – 32.)

Laadunhallintajärjestelmä on yksi yrityksen investointi ja keino toimia järjestelmällisemmin. Sen käyttöön ottaminen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa, mutta sen käyttäminen ei kuitenkaan yksin takaa työ- ja tuoteprosessien tai palvelun laadun parantamista. Jotkut yritykset pitävät laatusertifikaatin hankkimista välttämättömyytenä markkinointisyyistä, mutta itse laadun kehittämiseen se ei riitä. Laatugurut Deming, Juran ja Ishikawa eivät ole innostuneita standardeista ja painottavatkin toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja oppimiseen. (ISO 9001 pk-yrityksille 2002, 19; Sarala & Sarala 2001, 112.)

Laatujärjestelmä kootaan usein laatukäsikirjaksi. Järjestelmä jaetaan neljään tasoon. Ensimmäisellä tasolla esitellään lyhyesti yritys, sen keskeiset arvot, laatuun liittyvät strategiat ja laatupolitiikka. Seuraavalla tasolla selvitetään keskeisimmät prosessit, jotka on kuvattu tarkasti prosessikaavioiden avulla. Laatujär-

jestelmän tulee antaa vastaukset kysymyksiin mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin. Kolmannella tasolla annetaan yksityiskohtaiset työohjeet ja jaetaan vastualueet. Alimmalla tasolla ovat liitteet, kuten koneiden ja ohjelmien käsikirjat, viranomaisohjeet ja määräykset sekä lainsäädäntö. Neljän tason laatukäsikirja on riittävä suurille yrityksille, pienyrityksille riittää kaksi tasoa. (Lecklin 2002, 33.)



Kuva 2. Laatujärjestelmän rakenne-esimerkki (Lecklin 2002, 32)

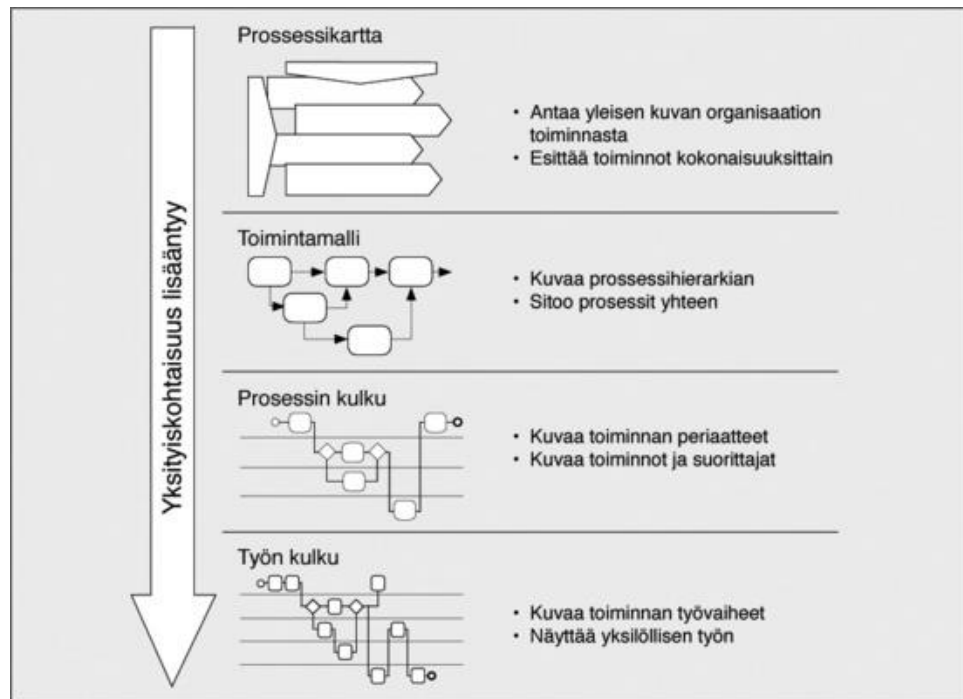
Laatutyöprojektin onnistumisen takaamiseksi, vetäjäksi otetaan usein ulkopuolinen konsultti. Laatutyön epäonnistumisen syynä on usein ylimmän johdon sitoutumisen puute. Jos johto itse ei toimi laatuperiaatteiden mukaisesti, ei kukaan muukaan pidä laatua tärkeänä. Muita syitä epäonnistumiseen voivat olla huono ajoitus ja aikataulu, laatukoulutuksen suunnittelemattomuus ja lyhyen tähtäyksen tulosten puute. (Lecklin 2002, 59 - 60.)

3.2 Prosessikuvaukset

Prosessikuvaukset kuuluvat olennaisena osana laatujärjestelmään. Niissä ilmaistaan, mitkä työvaiheet kuuluvat prosessiin, ketkä siihen osallistuvat ja mitkä vaiheet ovat totuuden hetkiä eli milloin asiakas osallistuu niihin. Liiketoimintaprosessit syntyvät sarjasta tapahtumia, joiden yhteistyöstä syntyy lisäarvoa itse yritykselle ja asiakkaalle. Myös matkailutuote rakentuu eri palveluprosesseista. Työntekijän on hallittava useita eri toimintoja samanaikaisesti. (Lecklin 2002, 137, 152, 155; Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2002, 84.)

Prosessikuvauksissa on eri tasoja, ja niiden tärkeys vaihtelee yrityksestä riippuen. Prosessit voidaan jakaa esimerkiksi neljään kuvaustasoon: prosessikarttaan, toimintamalliin, prosessien kulkuun ja työn kulkuun. Prosessikuvausten käyttötarkoitus määrittää, millä tasolla ne kannattaa esittää. Esimerkiksi yksityiskohtainen työn kulkujen kuvaus on tarkoituksenmukaista silloin, kun uusi työntekijä perehdytetään. Kun kuvaustaso on määritetty, valitaan kuvaustapa. (JUHTA - julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008, 5 - 6.)

Prosessikartta on prosessikuvauksen ylin taso, jossa kuvataan yrityksen toimintaa yleisellä tasolla. Sen tavoitteena on antaa kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja kertoa ydinprosessit sekä toimintaympäristö. Prosessin kuvaukset tarkentuvat, mitä alemmas kuvaustasolla liikutaan. (JUHTA - julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008, 6.)



Kuva 3. Prosessien kuvaustasot (JUHTA - julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008, 7)

Mitä tarkemmin prosessien toistuvat toimintatavat ovat määritelty, sitä helpommin prosessin vaihtelua voidaan hallita. Lähes samanlaisina säilyviä palveluprosesseja ovat esimerkiksi kaupungin joukkoliikennepalvelut. Tämä prosessi sisältää kaikkien julkisten kulkuvälineiden aikataulut. Jos aikataulu muuttuu jonkin häiriön vuoksi, siitä ilmoitetaan matkustajille. Tämä on esimerkki aina samanlaisena pysyvästä prosessista, joka pyritään standardoimaan. Ongelman ilmaantuessa on olemassa valmis toimintamalli, jota hyödyntämällä säästetään kustannuksia. (Hannukainen ym. 2006, 44 - 45; Martikainen 2013, 55.)

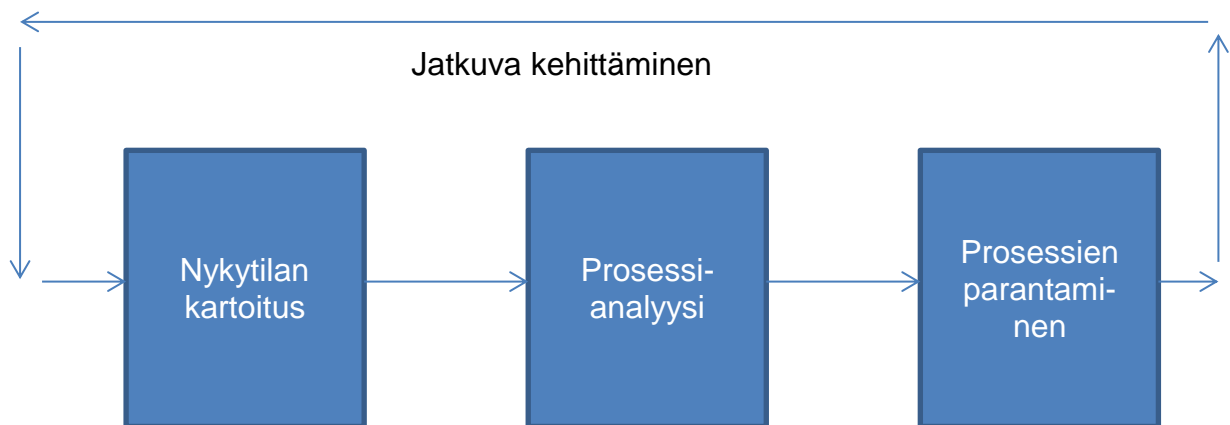
Mitä innovatiivisempi työympäristö on, sitä enemmän yksilöllä on vastuuta. Samalla myös virheet lisääntyvät. Yllättävissä päätöksentekotilanteissa ratkaisut tehdään yrityskulttuurista opittujen tapojen mukaisesti. Näitä omaksuttuja toimintatapoja kannattaa hyödyntää kirjaamalla ne ylös ja standardoimalla, jotta ne olisivat koko henkilöstön käytössä. Näin ongelmatilanteiden parhaista ratkaisuista tulee osa normaalitoimintaa eli jatkuvaa parantamista. (Hannukainen ym. 2006, 44 - 45.) Matkailualalle tyypillisten elämyspalvelujen aikana asiakas on mukana palvelun tuottamisessa joko osittain tai koko ajan. Jatkuvassa vuorovaikutustilanteessa on useita mahdollisuuksia epäonnistua. (Pesonen ym. 2002, 93.) Matkai-

lualalla palveluprosessit voivat vaihdella hyvinkin paljon. Vaikka palvelutilanne olisi samanlainen, aika ja henkilöt eivät. Myös näihin muuttuviin palvelutilanteisiin voidaan etukäteen miettiä ongelmanratkaisutapoja.

3.3 Prosessien kehittäminen

Prosesseja kehitetään ratkaisemaan yrityksen ongelmia. Kehittämistyö voi olla laaja kokonaisuus, tai sitä voidaan työstää vähitellen jatkuvana prosessina. Henkilökunnan tietoja ja kokemuksia kannattaa hyödyntää muutosprosessissa. (JUHTA - julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008, 3.)

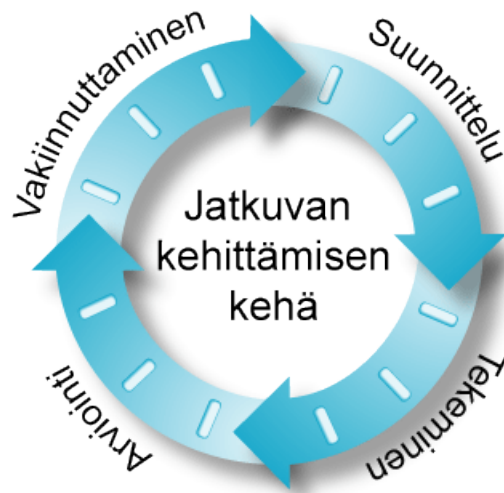
Yrityksen laatua ylläpidetään ja nostetaan kehittämällä niitä prosesseja, joilla yrityksen tuotteet ja palvelut syntyvät. Laatujärjestelmän rakentamisessa on tärkeää kartoittaa sen hetkinen tilanne. Prosessissa käydään läpi prosessityön organisointi, prosessikuvaukset, prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi. Seuraava vaihe on prosessianalyysi. Siinä selvitetään prosessien mahdollisia ongelmia, analysoidaan laatukustannuksia, valitaan työkalut, asetetaan mittarit ja arvioidaan erilaisia kehittämisvaihtoehtoja. Prosesseihin voidaan tehdä pieniä muutoksia tai ne voidaan lopettaa kokonaan. Kun prosessi on arvioitu ja uusi toteutustapa valittu, otetaan laadittu parannussuunnitelma käyttöön. Prosesseja arvioidaan säännöllisesti, koska jatkuva parantaminen kuuluu olennaisena osana laatutyöhön. Arvioissa käytetään sovittuja mittareita, kuten asiakastyytyväisyyskyselyjä. Onnistumisen edellytyksenä on huomioitava myös henkinen puoli. (Lecklin 2002, 149 – 151.)



Kuva 4. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2002, 150)

Jokaisen kehitysprojektin jälkeen työtä on jatkettava välittömästi. Perustoimiin kuuluvat palautejärjestelmät, katselmukset, menetelmien ja välineiden arviointi ja kehittäminen sekä ulkomaailman seuraaminen. Koska asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat jatkuvasti, yrityksellä on oltava valmius prosessien muutokseen ja kehittämiseen. (Lecklin 2002, 31, 225.)

Demingin kehittämisympyrässä eli PDCA-kehässä (Plan, Do, Check, Act) kehitys on jatkuva prosessi. Laajempi vaihe on FOCUS-vaihe (Find, Organize, Clarify, Understand, Select), missä edetään syvemmille tasoille. Suomeksi se on TOKYO STEP (Tunnista, Organisoi, Kirkasta, Ymmärrä, Opettele, Suunnittele, Tee, Etsi, Pidä kiinni saavutuksista). Mallissa on nähtävillä ne eri vaiheet, joita tarvitaan järjestelmällisessä laadunhallinnassa ja ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Laatumenetelmät on tunnettava, koska niiden avulla löydetään ja parannetaan eri kehittämiskohteet. (Laatuakatemia 2014 a.)



Kuva 5. PDCA-ympyrä (Laatuakatemia 2010a)

3.4 Laadun mittaaminen

Laadunkehittämistyössä laatujärjestelmän arvioinnin tavoitteena on selvittää sen hetkinen tilanne ja kehittämiskohteet. Arviointia voidaan tehdä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Vaikka yritys ei katsoisi tarvitsevänsä ulkopuolisen arvioita, niitä on hyvä hankkia, jos se on mahdollista. Ulkopuolisen ja puolueettoman tekemänä saatu arvio yrityksen toiminnasta on monipuolisempi. Myös henkilöstön on ymmärrettävä laadun tärkeys, koska muuten se voi toimia huolimattomasti sovitussa toimintatavoissa ja palata vanhoihin laadun kannalta tehottomampiin työtapoihin. (Lecklin 2002, 80 - 81.)

Laatutonnissa ei ole mahdollista käyttää ulkopuolisen tekemää arviointia. Siinä luotetaan monen eri sisäisen mittarin tuloksiin, kuten asiakastyytyväisyysmittaukseen, Laatuverkko tunnuslukuvertailuun ja itsearviointiin. (Haaga-Perho, Laatutonni-valmennus 2014.)

Henkilöstöä voidaan motivoida tekemään asiat paremmin kertomalla, miten he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa tulokseen. Tehokkuutta voidaan edelleen

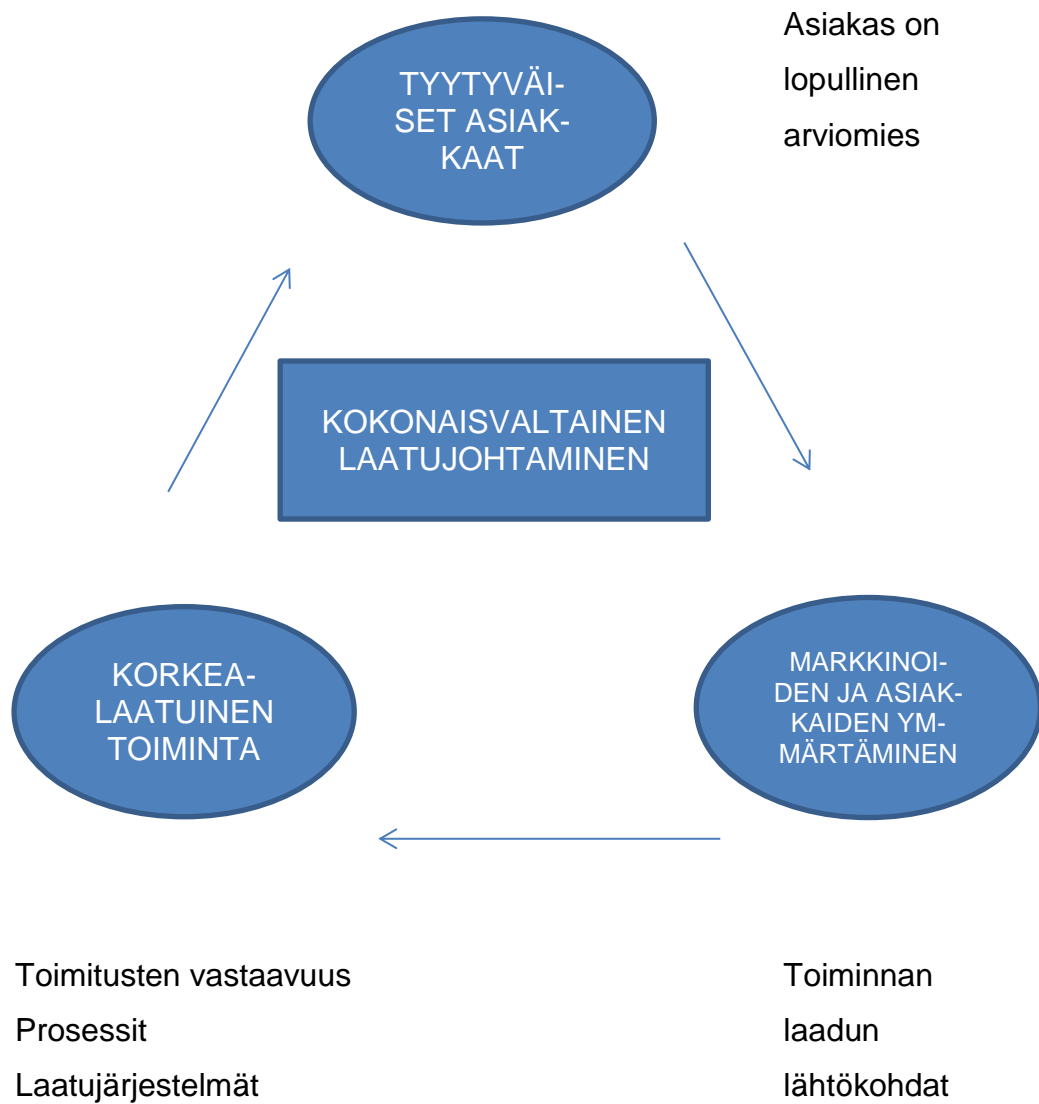
nostaa, kun henkilöstö tietää seurattavat asiat ja sillä on käytettävissä omat mittarit. (Lecklin 2002, 172.)

Itse mittariin on myös kiinnitettävä huomio. Hyvä mittari mittaa luotettavasti ja ymmärrettävästi, lisäksi se on helppokäyttöinen. Mittarin tulee olla käyttötarkoitusta vastaava, oikeudenmukainen ja nopea. Sen käyttö ei saa olla kallista, ja sen toimivuutta on seurattava säännöllisesti. (Lecklin 2002, 152).

Palvelun laatua voidaan arvioida asiakastyytyväisyysmittauksilla. Muita asiakaspalvelussa käytettäviä mittareita ovat mm. valitusten lukumäärä, valitusten käsittelyaika, tyytyväisten asiakkaiden määrä, tyytymättömien asiakkaiden määrä, sekä asiakkaan jonotusaika. Mittareina voidaan käyttää myös esimerkiksi sopimukseen johtaneiden tarjousten prosentuaalista määrää, ja niiden aiheuttamia kustannuksia. (Laatuakatemia 2010b; Lecklin 2002, 173 - 174, 163.)

Palvelukokemus on aina ainutkertainen ja rakentuu monista eri tekijöistä. Sen onnistumista voidaan mitata myös tarkkailemalla asiakasta palvelukokemuksen jälkeen ja havainnoida tunnetiloja. Virheen sattuessa on tärkeää reagoida nopeasti. Parhaimmassa tapauksessa vahinko voidaan kääntää jopa positiiviseksi kokemukseksi. (Hannukainen ym. 2006, 29 - 30.)

Lopullinen ja tärkein laadun arvioija on asiakas, johon vaikuttavat hänen tarpeet ja odotukset. Virheetön lopputulos ei aina takaa korkeaa laatua, vaan sitä mittaa asiakkaan näkemys ja asiakastyytyväisyys. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaita ja markkinoita, jotta asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää. Sen on samalla jatkuvasti parannettava ja kehitettävä toimintaansa sekä huomioitava toimintansa tehokkuus ja kannattavuus. Eri innovaatiot, kilpailijat, markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset aiheuttavat jatkuvasti vaatimuksia yritystä kohtaan. (Lecklin 2002, 18 - 19.)



Kuva 6. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2002, 19)

Usein asiakasketju on pitkä eikä rajoitu pelkästään asiakkaan tekemään tilaukseen, ja sen maksamiseen. Yrityksen on huomioitava asiakassegmenttien tarpeet jo tuotekehittelyn varhaisessa vaiheessa ja markkinointistrategiassa. (Lecklin 2002, 27 - 28.)

4 LAATUKÄSIKIRJA LAATUTONNIN POHJALTA

Laatukäsikirja on hyödyllinen apuväline yrityksille. Usein eri laatustandardien saaminen edellyttää laatukäsikirjan laatimista ja ylläpitoa, kuten ISO 9000 -laatustandardi. Hyvä laatukäsikirja on laadittu juuri tiettyä yritystä varten. Siinä on selvitetty käsikirjan tarkoitus ja tavoitteet, toiminnan yleiskuvaus, määritelmät ja lyhenteet sekä päivitys- ja hyväksymisohjeet. Hyvä laatukäsikirja auttaa ymmärtämään yrityksen koko toimintaa. Se opettaa ja on apuvälineenä perehdyttämisessä sekä työn suorittamisessa. Laatukäsikirjassa kuvataan selkeästi vain keskeisimmät asiat, ei jatkuvasti muuttuvia työnkuvauksia. Tarkoitus on, että laatukäsikirjaa ei tarvitsisi päivittää kovinkaan usein. (Lecklin 2002, 33 - 34.) Myös Laatutonni-ohjelman Laatudiplomin saannin edellytyksenä on toimiva laatukäsikirja.

Laatukäsikirja voi olla hyvin yksilöllinen yrityksestä ja toimialasta riippuen. Jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä, sitä on lähdettävä kehittämään yrityksen omista tarpeista ja asiakkaista. Laatujärjestelmä ei ole itse tarkoitus, vaan se on ohjaamisen ja kehittämisen apuväline. Sen standardit eivät myöskään määrää, mitä yrityksessä tulee tehdä. Oleellisinta siinä on kuvata yrityksen ydinprosessit huomioiden asiakastyytyväisyys ja jatkuva parantamisen malli. Laatukäsikirjassa on syytä käydä läpi, miten tietoa asiakastyytyväisyydestä kerätään, miten sitä käsitellään ja mitkä ovat palautteen perusteella tehtävät toimenpiteet. Tavoitteiden asettaminen asiakastyytyväisyydelle ja palvelun kehittämiseksi ovat tärkeitä. (Ryytty-Tuominen 2014.)

4.1 Laatukäsikirjan sisältö

Alla on laatukäsikirjan rakenne-esimerkki Laatutonnin pohjalta. Malli noudattaa Laadunhallintajärjestelmän tavoitteet -kappaleessa (kuva 2.) esitettyä laatujärjestelmän rakenne-esimerkkiä, joka usein kootaan laatukäsikirjaksi.

1 Organisaation pohjatiedot

- Historia
- Liikeidea / toiminta-ajatus
- Strategiset tavoitteet
- Arvot

2 Laadun kehittäminen, laatupolitiikka, itsearviointi, dokumentointi

3 Organisaatio ja vastuut, varahenkilöt

4 Ydinprosessit ja niiden kehittäminen (+asiakkaan polku)

5 Asiakkaat

- Kohderyhmät ja tarvekartoitukset
- Asiakastyytyväisyyden seuranta
- Reklamaation hoito

6 Henkilöstön työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen

- Henkilöstömittaukset ja kehityskeskustelut
- Työhyvinvoinnin periaatteet
- Osaamisen varmistaminen, perehdytys ja koulutus

7 Kumppanuudet

- Laadunvarmistus, yhteistyön tasot
- Sopimukset

8 Talous

9 Tiedottaminen – sisäinen ja ulkoinen

10 Vastuullinen liiketoiminta.

(Haaga-Perho, Laatutonni-valmennus 2014.)

4.2 Perehdyttäminen osana laatukäsikirjaa

Laatukäsikirjassa on useita tärkeitä kohtia, mutta tässä opinnäytetyössä korostetaan perehdyttämistä. Toimeksiantajayritykselle on tärkeää, että uusi työntekijä oppii nopeasti uudet työtehtävät ja pystyy itsenäiseen työskentelyyn. Työohjeiden helppo saatavuus ja ymmärrettävyys lisäävät motivaatiota. Näin toiminnasta saadaan tehokkaampaa, taloudellisempaa ja siten kannattavampaa. Hyvä perehdyttäminen luo suotuisat olosuhteet koko yrityksen toiminnalle. Virheitä tulee välttää mahdollisimman paljon, koska pienyrityksessä vähäisetkin epäonnistumiset korostuvat ja voivat vahingoittaa liiketoimintaa.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän ohjaamista työpaikalla. Sen tavoite on saada uusi työntekijä tuntemaan kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Työnopastuksella pyritään siihen, että hän omaksuu uudet työtavat, mikä mahdollistaa itsenäisen työskentelyn. Perehdyttämistä sovelletaan myös silloin, kun työtehtävät muuttuvat osin tai kokonaan, mutta työympäristö pysyy samana. Myös pitkään pois ollut työntekijä saattaa tarvita perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 17- 18.)

Onnistunut perehdyttämisohjelma lyhentää työn oppimiseen käytettyä aikaa, lisää työntekijän sitoutumista työpaikkaansa ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Perehdytysprosessi luo myös mielikuvan yrityksestä, jota työntekijä välittää eteenpäin. Tämä korostuu varsinkin nopeasti vaihtuvien työntekijöiden, kuten opiskelijoiden ja vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Hyvä perehdyttäminen selvittää kokonaiskuvaa koko yrityksestä ja sen toiminnasta. Lisäksi työntekijä ymmärtää paremmin oman tehtävänsä merkityksen ja työvaiheiden syy-seuraussuhteet. Asioiden selkeä ymmärtäminen lisää työntekijän motivaatiota. Vaikka perehdyttämisen aikana menetetään työaikaa, se johtaa hyvin tehtynä kustannusten pienenemiseen. (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007.)

Esimies on ensisijaisesti vastuussa perehdyttämisestä. Perehdyttämisen vastuu voidaan kuitenkin siirtää muille työntekijöille, mutta silloin vastuuhenkilö on nimettävä. Vastuussa voi olla myös monta tahoa, kuten esimies ja nimetty perehdyttäjä tai koko tiimi. Tärkeää on, että perehdyttäjät sisäistävät perehdyttämisen

prosessiksi, jota kehitetään jatkuvasti. Perehdyttämisprosessin tulee olla hyvin kuvattu ja sitä on seurattava jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2009, 39, 94.)

Perehdyttämisessä on tärkeää, että perehdyttäjä osaa perustella opetettavan asian hyvin. Myöhemmin työntekijä muistaa asian paremmin ja osaa soveltaa oppimaansa omassa työssään. Perehdyttämisessä on annettava niin hyvä kokonaiskuva ja ymmärrys asioista, että työntekijä voi tehdä sen pohjalta itsenäisiä ratkaisuja. Kaikkia yksityiskohtia ei voi opettaa perehdyttämisen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 115.) Laatukäsikirjan perehdyttämisosan liitteet ovat työn yksityiskohtia varten. Sinne on kuvattu tarkasti eri työohjeet, joista työntekijä voi tarkastaa eri työn kulut. Laatukäsikirja auttaa työntekijää luomaan oikean kuvan työpaikasta, mikä helpottaa työohjeiden muistamista ja niiden noudattamista.

Perehdyttämistilanteessa uuden työntekijän näkökulma voi olla yritykselle arvokas. Työntekijän arviointia voidaan käyttää työyhteisön toimintatapojen kehittämisessä. Dialogisessa perehdyttämisessä luodaan uuden työntekijän kanssa yhdessä uutta. Silloin on tärkeää, että tulokasta rohkaistaan suhtautumaan kriittisesti perehdytettävään asiaan. Usein perehdyttäminen käydään nopeasti läpi, vaikka uusista asioista keskusteleminen ja niiden ymmärtäminen parantaa muistamista. (Kupias & Peltola 2009, 115 - 116.)

Perehdyttämisen yksi keskeisimmistä asioista ovat työturvallisuusasiat. Työnantajan tulee varmistaa, että kaikki saavat tarpeelliset tiedot työhön liittyvistä vaaroista ja haittatekijöistä. Jos perehdyttäminen tehdään lyhyesti, saattaa työturvallisuuslain vaatimat seikat jäädä kokonaan käsittelemättä. Työturvallisuuslain tarkoituksena on luoda sellainen työympäristö ja työolosuhteet, joissa turvataan ja ylläpidetään työntekijän työkykyä. Lisäksi sen tarkoitus on ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä johtuvia terveyshaittoja. (Työturvallisuuslaki 2015.) Työturvallisuudessa on kyse fyysisen turvallisuuden lisäksi myös henkisestä turvallisuudesta (Kupias & Peltola 2009, 24).

Perehdyttäminen tähtää liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen, jonka tuloksia asiakas arvioi saadessaan palveluja. Perehdyttämistä voidaan pitää myös kansantaloudellisesti hyödyttävänä. Sen avulla luodaan puitteet työntekijän

kunnossa pysymiseksi. Samalla työntekijä on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 16, 20.)

4.3 Laatutonni

Laatutonni on Haaga-Perhon kehittämä tuote. Se sisältää erilaisia laatutyökaluja, jotka ovat tarkoitettu matkailualan yrityksille. Laatutonni Expert on Haaga-Perhon ja Visit Finlandin (Matkailun edistämiskeskus, MEK 31.12.2014 asti) järjestämä valmennus. Sen keskeisin tavoite on luoda laatukäsikirja yritykseen. Laatutonni Expert 2015 -valmennuksen hinta on 352,00 € + alv 24 % / yritys, kun valmennusryhmässä on viisi yritystä. Valmennuksia voi tilata myös yrityskohtaisesti. (Haaga-Perho c; Ryytty-Tuominen 2015b.)

Laadulliseen työskentelyyn kuuluu keskeisesti asiakastyytyväisyyden huomioiminen ja mittaaminen. Laatuverkko on järjestelmä, jonka avulla yritys voi seurata omia tuloksiaan ja tehdä vertailuja kilpailijoihin. Vertailuja voi tehdä maakohtaisesti, maakuntakohtaisesti, aluekohtaisesti, projektikohtaisesti, ryhmäkohtaisesti tai toimialakohtaisesti asiakastyytyväisyydestä, henkilöstötyytyväisyydestä, omistajatytytyväisyydestä jne. Laatuverkko on ilmainen Laatutonni-valmennuksen suorittaneille kolmen kuukauden ajan. Sen jälkeen mukanaolosta veloitetaan prosenttiosuus yrityksen liikevaihdon mukaan. (Haaga-Perho a; Ryytty-Tuominen 2015a.)

Laatutonni-valmennuksessa kehittämistyökaluina toimivat itsearviointi, Laatutonni-työkirja ja Laatuverkkoa tai jokin muu palautteenkeruujärjestelmä. Itsearviointia käytetään sisäisen laatuauditoinnin työkaluna. Sen tarkoitus on tunnistaa kehittämiskohteet ja suunnitella toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Laatutonni -työkirja auttaa kehittämistoiminnassa ja dokumentoinnissa. (Haaga-Perho a.)

Suomessa matkailualalla käytetään USA:n Malcom Baldrige -mallia, sekä sen eurooppalaista EFQM-versiota. Näiden kahden mallin sisältö on kuitenkin sama. Laatutonni-valmennus aloitetaan aina näihin malleihin pohjautuvalla itsearvioin-

nilla. Valmennuksen aikana käydään läpi kaikki ne oleelliset kohdat, jotka löytyvät näistä malleista. (Haaga-Perho b)

ISO-standardien käyttö ei estä liittymästä Laatutonniin. Tällöin Laatutonni toimii täydentävänä laatuvalmennuksena, koska se käsittää laajempia kokonaisuuksia kuin ISO-standardit. ISO-standardien prosessien hallinta -kohdassa korostetaan järjestelmiä ja dokumentointia. Laatupalkintomallit, kuten Laatutonni, ovat sallivampia. (Haaga-Perho b.)

5 TOIMINNALLISEN OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Matkailualan yrittäjät osallistuivat Laatutonni Expert -valmennukseen, koska he haluavat ylläpitää ja kehittää laatua muuttuvissakin olosuhteissa. Yrittäjät pitävät tärkeänä, että he saavat valmennuksen myötä laatudiplomin. Heidän kokemusten mukaan tällä hetkellä diplomia pidetään tärkeämpänä kuin aikaisemmin. Viime vuosina laatujärjestelmäkoulutukset ovat lisääntyneet asiakkaiden vaatimusten rinnalla. Diplomin avulla etenkin ulkomaalaiset matkanjärjestäjät saadaan paremmin vakuuttuneeksi siitä, että heidän kannattaa valita kyseinen yritys asiakkailleen. Diplomin hyötyjä ovat myös Ruka-Kuusamo alueen matkailuyritysten keskinäisen kilpailukyvyn parantaminen.

Laatutonni-diplomista on monia etuja. Sen saannin edellytys on laatukäsikirjan laatiminen, toimivan asiakaspalautejärjestelmän käyttöön ottaminen sekä osallistuminen Laatutonni Expert -valmennukseen. Laatukäsikirjan tarkoituksena on auttaa käytännön laatutyössä. Sen avulla tehostetaan työtä ja sen laatua. Laatukäsikirja on tarkoitettu kaikille yrityksen työntekijöille tukemaan jokapäiväistä toimintaa ja jatkuvaa oppimista. Uudet työntekijät saavat laatukäsikirjan lukemalla kattavan kuvan yrityksen toimintaperiaatteista, joten se toimii perehdyttämisooppaana. Jo olemassa olevat työntekijät voivat tarkastaa siitä työtehtävien yksityiskohtia. Itse laatukäsikirjan laatiminen on oppimisprosessi. Usein vasta sen laatimisen aikana, yritykset pohtivat ensimmäistä kertaa systemaattisesti toimintatapojaan. Ylös kirjaamisen avulla toimintatavat tulevat konkreettisemmaksi ja helpommin toteutettaviksi. Toimintojen uudelleen pohtiminen parantaa yrityksen suorituskykyä ja laatua sekä kehittää taloudellista kasvua.

5.1 Kehittämistyön menetelmät

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa eräälle yritykselle on laadittu laatukäsikirja. Toiminnallinen osuus on salassa pidettävä, eikä sitä siksi julkaista tässä. Laatukäsikirjan sisällysluettelo on julkaistu tämän opinnäytetyön lopussa (liite 1).

Laatukäsikirja ei noudata opinnäytetyössä käytettäviä asetteluja, koska se on laadittu kyseisen yrityksen omiin käyttötarpeisiin.

Toiminnallinen opinnäytetyö on usein työelämälähtöinen kehittämistyö ja sillä on yleensä toimeksiantaja. Sen tavoitteena on jokin käytännön toimen kehittäminen, ohjeistaminen tai järjestäminen. Toteutustapana voi olla esimerkiksi kirja, opas, näyttely, kehittämissuunnitelma tai jokin muu produkti, josta selviävät tavoitteet. Tuotos on kaksiosainen kokonaisuus sisältäen produktin ja opinnäytetyöraportin. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuksellisuus ilmenee lähinnä selvityksen tekemisenä. Se edellyttää kuitenkin tutkivaa otetta, mikä näkyy teorian viitekehystenä, sen perusteltuna valintana ja tuntemisena. Omaan tekemiseen suhtaudutaan kriittisesti pohtien. Tuotoksen laatimisen myötä kasvavat oma ammatillinen taito, tieto ja sivistys. (Vilkkä 2006, 76; Virtuaali ammattikorkeakoulu.) Kehittämistyön tuotoksena syntyi laatukäsikirja, joka on laadittu toimeksiantajayrityksen tarpeiden perusteella.

Tieteelliseen tutkimukseen sisältyy tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joihin vastataan tieteellisiä menetelmiä käyttäen. Teoreettinen viitekehys ilmaisee millaiseen tutkimukseen osallistutaan, ja mihin tutkimus tuottaa uutta tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18 - 19.) Tätä opinnäytetyötä ei voi kutsua tutkimukseksi, koska sen konstruktio eli suunnitelma käynnistyi Laatuvalmennuksesta ja laatukäsikirjan laatimisesta. Alkukartoituksessa yrityksellä ei ollut laatukäsikirjaa, eikä laitudiplomia, jotka ovat nykypäivän tärkeitä kilpailukeinoja. Tässä kehittämistyössä käytetyt menetelmät perustuvat laatukäsikirjan laatimiseen yrityksen tarpeita varten. Vaikka tämä opinnäytetyö on kehittämistyö ilman tutkimuksellista osuutta, on tässä paljon samoja piirteitä, kuin tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Eri tutkimustapoja voidaan käyttää soveltaen kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2009, 19 - 20) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön tarve syntyy usein organisaation kehittämistarpeista. Kehittämistyö on ongelmien ratkaisemista tai uusien tuotteiden, palveluiden ja työtapojen kehittämistä. Tavoitteena on saada parannusta asioihin, ja ottaa ne käytäntöön. Tutkimuksellinen kehittämistyö painottuu toiminnallisuuteen ja sitä johdattavat käytännölliset tavoitteet teoriaan nojautuen.

Ennen kehittämistyön aloittamista tulee valita lähestymistapa. Kehittämistyössä lähestymistapa vastaa tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusstrategiaa. Yhdessä kehittämistyössä voi olla piirteitä useasta eri lähestymistavasta. (Ojasalo ym. 2009, 51.) Tässä kehittämistyössä on piirteitä tapaustutkimuksesta ja konstruktivistisesta tutkimuksesta.

Tapaustutkimuksen strategiassa tarkoitus voi olla kartoittava. Sen tehtävänä on mm. katsoa mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. Tapaustutkimus sopii kehittämistyön lähestymistavaksi, kun jotakin tapausta halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138; Ojasalo ym. 2009, 51, 53.) Tapaustutkimus on tutkimuksissa käytetty strategia. Tämä opinnäytetyö sisältää tunnusmerkkejä myös tapaustutkimuksesta, koska siinä kartoitetaan mitä toimenpiteitä laadun ylläpitäminen ja kehittäminen tietyssä matkailualan yrityksessä vaativat. Kehittämistyön aikana ilmeni myös ongelmia, joihin on esitetty ratkaisuja.

Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään luomaan jokin uusi konstruktio eli konkreettinen tuotos. Se voi olla esimerkiksi ohje, käsikirja, menetelmä tai suunnitelma. (Ojasalo ym. 2009, 38.) Kehittämistyön konkreettisena tuotoksena syntyi laatukäsikirja.

Lähestymistavan valinta ohjaa myös menetelmävalinnoissa. Tapaustutkimuksissa käytetään yleisesti monenlaisia eri menetelmiä, jotta tapahtumasta saataisiin mahdollisimman totuudenmukainen vaikutelma. Materiaalia kerätään usein havainnoimalla ja käyttämällä erityyppisiä haastatteluja, kuten teemahaastatteluja. (Ojasalo ym. 2009, 51, 55.) Tässä työssä menetelmiksi on valittu havainnointi ja teemahaastattelu. Molemmat lähestymiskeinot soveltuvat kehittämistyöhön.

Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu tapauskohteen arkielämään. Havainnointi tapahtuu kohteen ehdoilla, sovittun ajan ja ennalta valitun teorian pohjalta. Osallistuvan havainnoinnin onnistumisen lähtökohtana on, että tekijä pääsee sisään tutkittavaan yhteisöön. Hänellä on oltava myös sosiaalisia suhteita tutkimuskohteen jäsenten kanssa. (Vilka 2006, 44 - 45.) Kehittämistyön tekijä työskenteli yrityksessä ennen ja jälkeen laatukäsikirjan käyttöönottoa.

Näin hän pystyi tekemään havainnot luonnollisessa ympäristössä. Tekijän omalla hiljaisella tiedolla on myös merkitystä kehittämistyössä ja sen onnistumisessa.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa kysymykset kohdistetaan tiettyihin teemoihin, ja niistä keskustellaan. Kysymysrunko on laadittu valmiiksi etukäteen, mutta sen muoto ja järjestys voi muuttua haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Yrittäjiä haastateltiin teemahaastattelulla, jonka haastatteluaiheina olivat laatutyö, Laatutonni-valmennus, Laatuverkko ja perehdyttäminen (liite 2). Varsinaisia kysymyksiä ei käytetty haastattelun aikana, vaan haastattelussa pohdittiin eri teema-aiheiden avulla vaikutuksia laadun ylläpitoon ja kehittämisen. Molempia yrittäjiä haastateltiin samaan aikaan eli tapahtumaa voi nimittää myös ryhmähaastatteluksi. Ojasalo ym. (2009, 42) mukaan ryhmähaastattelu eli ryhmäkeskustelu on luonteva menetelmä kehittämistyössä. Sen hyötyjä yksilöhaastatteluun verrattuna on, että vastaajat auttavat toisiaan muistamaan asioita. Näin tapauksesta saadaan tarkempaa tietoa.

Laatutonni -valmentajalta on myös kysytty mielipiteitä samoista teemoista kuin yrittäjiltä. Näin voidaan löytää eroja ja samankaltaisuuksia vastausten välillä. Vastaajina ovat eri taustoista lähteviä ja eri toimenkuvan omaavia henkilöitä. Laatutonni-valmentajalla on pitkä kokemus laatuun liittyvistä asioista, sekä Laatutonni-valmennuksesta. Yrittäjillä on tämän valmennuksen lisäksi kokemusta Laatutonnista vuosien takaa. Silloin he osallistuivat samanlaiseen valmennukseen, mutta eivät laatineet laatukäsikirjaa, eivätkä saaneet Laatudiplomia. Laatutonni-valmentajaa ei ollut mahdollisuus haastatella kasvotusten, joten teemahaastatteluksi sähköpostin välityksellä saatuja tietoja ei voi kutsua. Kanasen mukaan (2013, 93) teemahaastattelun tarkoituksena on keskustella ilmiöön liittyvistä aiheista, joista syntyy uusia näkökulmia ja kysymyksiä. Teema tarkoittaa laajaa asiakokonaisuutta, joten teemahaastattelussa ei voi vastata lyhyesti.

Kenttätöyskentely on keino päästä kosketuksiin tarkastelun kohteena olevien kanssa. Kun tekijän tavoitteena on säilyttää tutkittava ilmiö sellaisena kuin se on, pyritään tavoittamaan tutkittavien oma näkökulma. (Eskola & Suoranta 1998, 16 - 17.) Kenttätöyskentelyssä opiskelija tekee havaintoja kehittämiskohteista ja kirjaa ne kenttämuistiinpanoiksi.

Työn toteuttajan tulee suhtautua kentän tapahtumiin objektiivisesti, jonka lähtökohtana on oman subjektiivisuuden tunnistaminen. Hänen tulee unohtaa omat uskomukset, asenteet ja arvostukset kohteesta. (Eskola & Suoranta 1998, 16 - 17.) Kehittämistyön tekijä on työskennellyt kyseisessä yrityksessä tämän vuoden (2015) kevään ajan tiiviisti. Hänellä on nyt tuoretta kokemusta laatukäsikirjan käytettävyydestä, joka on vahvistanut omaa ymmärrystä kehittämiskohteesta.

Triangulaatio on tutkimuksissa käytetty termi. Siinä tutkimuksen luotettavuutta eli validiutta pyritään vahvistamaan käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä samassa tutkimuksessa. (Hirsijärvi ym. 2009, 233.) Myös kehittämistyössä monipuolisten menetelmien käyttäminen lisää oikeellisuutta. Opinnäytetyön luotettavuutta on pyritty vahvistamaan käyttämällä eri lähteitä, kirjallisia sekä suullisia, sekä tutustumalla aiheeseen liittyviin aikaisempiin tutkimuksiin. Kirjallisuuteen tutustuminen auttaa löytämään ne taustat ja menetelmät, joiden kautta on tarkasteltu samantapaisia kysymyksiä, kuin omassa työssä. (Ojasalo ym. 2009, 54). Lähteistä saatu tieto on tuotu teoriaosaan lisäämään lukijan ymmärrystä itse ilmiöstä. Jotta opinnäytetyö sisältää vain totuudenmukaista tietoa Laatutonnista, on se luetettu Laatutonni-valmentajalla. Laatukäsikirjaa ovat arvioineet Laatutonni-valmentaja ja Haaga-Perhossa Laatutonni-diplomin myöntävä henkilö sekä toimeksiantajayrityksen matkailuyrittäjät. Lopullinen vastuu kehittämistyön asiassällöstä on kuitenkin itse tekijällä.

5.2 Kehittämistyön vaiheet ja tulokset

Valmennus alkoi 3.11.2014 Kuusamossa ja siihen osallistui yhteensä kolme matkailualan yritystä. Opiskelija osallistui yhdessä toimeksiantajayrityksen omistajien kanssa valmennukseen. Laatutonni-diplomin edellytys oli Laatutonnikäsikirjan raakaversion valmistuminen 18.11.2014 mennessä, koska mahdollinen diplomi myönnettäisiin jo tammikuussa. Ensimmäisenä valmennuspäivä alkoi itsearviointilla, jossa yrittäjät pohtivat, mitä laadunkehittämistoimenpiteitä yrityksessä tehdään jo nyt. Valmennuksessa käytiin läpi, mitä laatukäsikirja tulee sisältää, sekä sen tarkoitus ja tavoitteet. Valmennuksessa pohdittiin, mitkä ovat kunkin yrityksen asiakkaiden tarpeet, joiden pohjalta laatukäsikirja tulee laatia. Tär-

keäksi tehtäväksi nousi myös laatusuunnitelma, johon tuli kirjata kehittämiskohde, toimenpide, aikataulu ja vastuuhenkilö. Ensimmäisen valmennuspäivä koostui enimmäkseen valmentajan luennoista. Opiskelijan tehtävänä oli laatia kenttämuistiinpanoja sekä kertoa näkemyksensä toimeksiantajayrityksen laatutoiminnasta ja asiakkaista.

Seuraavan päivän valmennuksen aiheina olivat arvot ja niiden merkitys yritykselle, asiakkaan polku ja totuuden hetki sekä toimenkuvat ja niiden vastualueet. Koska Laatutonni-käsikirjan sisältö vaihtelee yrityksestä riippuen, yrittäjät kävivät läpi mitä eri asioita he haluavat erityisesti nostaa esille. Toimeksiantajayrityksen tärkeiksi kohdiksi nousivat perehdyttäminen ja systemaattinen asiakaspalautteiden kerääminen sekä asiakasrekisterin luominen.

Pienyrityksessä työskentelevät pääasiassa vain omistajat itse ja ainoastaan sesonkiaikana sinne palkataan muita työntekijöitä. Perehdyttäminen koettiin tärkeäksi, koska sen tulee olla nopeaa ja tehokasta lyhyen sesongin vuoksi. Yrittäjillä ei ole resursseja, eikä aikaa pitkään kestäväälle perehdyttämiselle. Perehdyttämisen apuna toimii yksiselitteisillä ja helposti ymmärrettävillä työohjeilla varustettu laatukäsikirja, jossa on käytetty valokuvia selventämään työn kulkuja. Laatukäsikirjasta on myös tulevaisuudessa hyötyä. Yrityksen visio on laajentua, joten uusia työntekijöitä tullaan palkkaamaan lisää.

Opiskelija laati työohjeet yrityksen ydintehtävistä (7 kpl). Yrityksessä oli aikaisemmin laadittu työohjeita kolmesta ydintehtävästä, joita pystyi käyttämään työn pohjana. Loput neljä työohjetta työstettiin käyttäen apuna opiskelijan omia kokemuksia, sekä aikaisempaa koulutusta hotelli- ja ravintola-alalta. Kun pohjarunko valmistui, työohjeiden oikeellisuus tarkastettiin yrittäjiltä ja muilta yrityksessä työskenteleviltä henkilöiltä. Myöhemmin sesongin aikana, kun opiskelija työskenteli yrityksessä, hän otti valokuvia valmiista työkohteista. Valokuvat auttavat työntekijää lopputuloksen oikeellisuuden tarkistamisessa.

Yrityksellä on asiakastyytyväisyyskysely kotisivuillaan. Aikaisemmin yrityksellä oli ollut käytössä myös paperinen asiakastyytyväisyyslomake, mutta palautteita oli saatu vain muutamilta asiakkailta. Vastauslomakkeet ja palautelaatikot oli pyritty sijoittamaan niin, että asiakkailla oli mahdollisuus vastata niihin anonyymisti ja

rauhassa, esimerkiksi hotellin käytävällä. Yrityksen asiakkaat ovat pääasiassa viikkoasiakkaita, joita ei kerralla ole suuria määriä, joten vastaajien henkilöllisyys oli helposti pääteltävissä Yrittäjien kokemusten mukaan, myös asiakkaat ymmärsivät sen, mikä vähensi palautteiden määrää.

Laatuvalmennuksessa laatukäsikirjan jatkuvan parantamisen malliin kirjattiin, että asiakaspalautteita eli laatutyytyväisyyskyselyjä kerätään yrityksessä paperisella lomakkeella. Yrittäjät kuitenkin päättivät, että tulevana kautena palautekeruumenetelmiksi valitaan suullisten palautteiden kirjaaminen, asiakaspalautteet yrityksen kotisivuilta ja Laatutonnin sivuilla sekä matkanjärjestäjiltä. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, palautteiden saamisessa paperiversiona oli ongelmia. Tätä haastetta tulisi pohtia kunnolla, jotta palautteiden määrä kasvaisi, ja niitä voitaisiin käyttää asiakastyytyväisyyden mittaamisessa. Laatuvalmennuksen loputtua sesongin alkuun ei ollut paljon aikaa, ja lomakkeiden kehittämistyö olisi ollut ajan puutteen vuoksi vaikea toteuttaa.

Laatutonnissa korostetaan erityisesti numeraalisten ja aikajaksoittain vertailtavien palautteiden merkitystä. Siksi suullisten asiakaspalautteiden kerääminen ja niiden kirjaaminen eivät ole Laatutonni-konseptin mukaisia. Suullisten palautteiden kehittymistä ei voi vertailla systemaattisesti. Pelkästään suullisten palautteiden kerääminen ei takaa palautteiden oikeellisuutta, koska suullinen viesti saateen ymmärtää väärin. Niiden vastaanottaminen on kuitenkin tärkeä asiakaspalveluprosessi, joka on täydentävä tapa kirjallisten palautteiden rinnalla. Kirjallinen, määrämuotoinen asiakastyytyväisyyskysely on mittaamista, josta saadaan tuloksia. Näin asiakaspalvelun kehittymistä voidaan seurata luotettavasti. (Ryytty-Tuominen 2015b)

Toimeksiantajayrityksen tärkeimmiksi mittareiksi valittiin asiakaspalautteet ja toiminnan sisäinen arviointi, myöhemmin myös Laatuverkko -tunnuslukuvertailu. Laatukäsikirjassa on jatkuvan parantamisen malliin kuvattu valittujen mittarien toteutussuunnitelma:

Kirjallista asiakaspalautetta kerätään asiakaspalautelomakkeella, jonka asiakas voi niin halutessaan jättää nimettömänä. Yrittäjät keräävät palautteet säännöllisin väliajoin riippuen sesongista ja asiakkaiden määrästä.

Ainoastaan yrittäjät toteuttavat käytännössä tarvittavia kehitystoimenpiteitä. Kaikki työntekijät ottavat vastaan suullista palautetta. Palautteet kirjataan ensin käsin sille varattuun vihkoon. Kerran kuukaudessa tai tarpeen mukaan, toinen yrittäjistä kirjaa suulliset palautteet määrämuotoiselle sähköiselle pohjalle. Kaikki negatiiviset palautteet käsitellään heti. Jos palaute on annettu työntekijälle, hänen on ensi tilassa kerrottava siitä omistajille, jotka tekevät tarvittavat toimenpiteet. Asiakaspalautteen saaminen pito - ja juhlapalvelusta poikkeaa muista tilauksista. Tilaajalta pyydetään palaute sähköisesti tai muutoin kirjallisesti jälkikäteen. Yritys on mukana sekä kotimaisten että kansainvälisten yhteistyökumppaneiden asiakaspalautejärjestelmässä, jonka kautta saadaan myös palautetta.

Toimeksiantajayrityksessä suullisten asiakaspalautteiden määrä on runsas. Yrittäjillä on tapana kysellä asiakkailta mielipiteitä yrityksestä ja sen palveluista jo heidän siellä ollessaan ja sen lisäksi vielä jokaisen asiakkaan pois lähtiessä. Ongelmaksi koettiin, ettei suullisia palautteita tule kirjattua ylös, ja myöhemmin niiden muistaminen on vaikeaa. Useimmiten syynä oli kirjaamisen hankaluus tai kiire. Tämän ongelman ratkaisuksi löytyi yksinkertainen tapa, vastaanottotiskille hankittiin vihko. Vihko on helposti jokaisen työntekijän saatavilla, näin se helpottaa palautteiden keräämistä ja lisää niiden määrää. Vihkosta palautteet kirjataan säännöllisin väliajoin määrämuotoiselle sähköiselle pohjalle, esimerkiksi Exceliin. Kaikkiin negatiivisiin palautteisiin tulee reagoida välittömästi. Jos palaute on annettu työntekijälle, hänen on ilmoitettava siitä yrityksen omistajille, jotka tekevät tarvittavat toimenpiteet. Kaikista tehokkaimmin palautteita saadaan keskustelemalla asiakkaiden kanssa. Yrittäjien tapana on kysyä jokaiselta yksityiseltä asiakkaalta, mistä he ovat saaneet tiedon yrityksen olemassa olosta. Jos tieto on saatu ystävältä tai tuttavalta, on se merkki tyytyväisistä asiakkaista. Lisäksi yrittäjät saavat vihjeitä siitä, missä kannattaa markkinoida.

Suulliset palautteet olivat pääasiassa positiivisia. Etenkin ruokaa ja ympäristöä pidettiin kiitettävänä. Yritys sai myös negatiivista palautetta, johon puututtiin heti. Palautteet koskivat yleensä asioita, joihin yrittäjillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa tai vaikutusmahdollisuus oli pieni, kuten esimerkiksi äänieristykseen, revontuliin tai säähän. Toisin taas, esimerkiksi lisätyynyn puuttuessa huoneesta, sellai-

nen toimitettiin asiakkaalle välittömästi. Vihkoon kirjattiin myös kehittämisideoita. Yksi esimerkki sellaisesta oli, että pohjoisen alueella esiintyvien kasvien ja eläinten nimet kirjattaisiin ylös englanniksi, saksaksi, ranskaksi ja italiaksi.

Yrityksen yhteistyökumppaneina toimivat aktiivisesti kuusi eri matkanjärjestäjää, joiden välityksellä kerätään asiakaspalautteita. Yritys on mukana sekä kotimaisten että kansainvälisten matkanjärjestäjien asiakaspalautejärjestelmissä. Kun asiakas on antanut palautetta, yhteistyökumppani informoi siitä kyseiselle yritykselle. Lisäksi palautteet käydään läpi kerran vuodessa palautekeskustelun yhteydessä. Asiakaspalautteen käsittely pito- ja juhlapalvelussa poikkeaa muista tilauksista. Tilaajalta pyydetään palaute jälkikäteen sähköisesti tai muutoin kirjallisesti.

Yritys saa asiakaspalautetta myös omien Facebook-sivujen kautta. Vaikka laatukäsikirjan jatkuvan parantamisen malliin sitä ei kirjattukaan, se on yrityksen aktiivinen ja säännöllinen palautteiden keräämispaikka. Pääsääntöisesti sivuilla annetaan positiivista palautetta, mutta siellä on myös tähtiluokitus, joka käsittää 1 - 5 tähteä. Palautteiden antaminen omalla nimellä vähentää negatiivisten palautteiden määrää. Yrityksellä on käytössä myös vieraskirja, johon saadaan runsaasti palautetta. Tämänkin mielipidekeruumenetelmän ongelmana on, että asiakkaat kirjaavat sinne lähinnä vain positiivista palautetta. Kehitysehdotuksiakaan sinne ei tule. Tässä muutamia esimerkkejä vieraskirjan kirjauksista:

31.12.2014 Thank you for the wonderful time we had here with you. We have had a great Lapland experience and we leave full of amazing memories. We hope to be back sometimes.

8.1.2015 Tack för fantastisk mat.

14.2.2015 Thank you for a lovely week in Finland. Everything was so nice!! The cooking was perfect. Thanks, thanks, thanks!

15.2.2015 Upea talvipäivä upeassa paikassa.

Laadunkehittämistoimenpide, jota jo kyseisessä yrityksessä tehdään, on benchmarking. Se on tärkeää laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Siinä omaa yritystä verrataan toiseen matkailualan yritykseen. Yrittäjät kertoivat, että vertailua tehdään seuraamalla säännöllisesti kilpailijoiden verkko- ja Facebook -sivuja. Kilpaileviin yrityksiin mennään myös tutustumaan paikan päälle. Vertailu muiden yritysten toimintaan auttaa ymmärtämään omaa toimintaa. Tällöin huomataan paremmin oman yrityksen kehittämistarpeet. Ojasalo ym. (2009, 43 - 44) teoksen mukaan benchmarkingin perusajatuksena on oppia parhaita käytäntöjä toisilta yrityksiltä. Samalla omaa yritystoimintaa tarkastellaan kriittisesti, jonka pohjalta laaditaan tavoitteita ja kehitysideoita.

Asiakasrekisterin luominen nousi myös tärkeäksi seikaksi. Yrityksellä ei ollut laatuvalmennuksen aikana käytössä minkäänlaista rekisteriä asiakkaista. Parhaimmaksi ratkaisuksi koettiin sen laatiminen johonkin tietokantaan, kuten Exceliin. Yritys katsoi, että heidän tarpeita vastaa yksinkertainen asiakasrekisteri, jonka voi itse laatia. Sen tuottamista opiskelijatyönä harkittiin opinnäytetyön tiimoilta, mutta suunnitelma kuitenkin hylättiin myöhemmin. Rekisterin laatiminen olisi laajentanut opinnäytetyön kokonaistyömäärää, eikä se olisi enää vastannut 15 opintopistettä. Päädyttiin ratkaisuun, jossa rekisterin tekemisen vastuu jäi yrittäjille.

Seuraavat valmennuspäivät järjestettiin 17. ja 18.11.2014. Kolmannen päivän aikana käytiin läpi prosesseja, ongelmien tunnistamista ja tulosten mittaamista. Työohjeiden kirjaamisen tärkeys todettiin jälleen, koska toiminnan vakiointi johtaa tasalaatuisuuteen. Laadun mittaaminen vaihtelee yrityksistä riippuen. Toimeksiantajayrityksen tärkeimmiksi mittareiksi valittiin asiakaspalautteet ja toiminnan sisäinen arviointi, myöhemmin myös Laatuverkko -tunnuslukuvertailu.

Viimeisen valmennuspäivän teemana oli liittyminen Laatuverkkoon. Yrityksille se oli vapaaehtoista, mutta maksullinen järjestelmä vapauttaa aikaa muuhun laatutyöhön ja liiketoimintaan. Konkreettisesti päivän aikana jokainen yritys työsti omaa laatukäsikirjaa. Laatutonni-valmentaja auttoi tarvittaessa.

Yrittäjät tarttuivat mahdollisuuteen liittyä Laatuverkkoon pienen epäroinnin jälkeen. He uskoivat, että liittymisen myötä palautteiden määrä lisääntyy, ja tunnuslukuvertailusta saadaan arvokasta tietoa tulosten mittaamiseksi. Asiakaspalautte-

järjestelmä ei toiminut odotetulla tavalla, vaikka usealle eri kielelle käännetty lomakkeet löytyvät yrityksen kotisivuilta. Lisäksi Laatutonnin sivuilla on linkki yrityksen sivuille. Mielenkiintoa palautteen antamiseen on pyritty lisäämään arvonnalla, josta tieto on palautelomakkeen lopussa.

Ryytty-Tuomisen (2015a) mukaan Laatuverkon käyttö pienissä yrityksissä on tehty helpoksi. Asiakaskyselyiden pohjat ja ohjeistukset ovat valmiina. Yrittäjien vastuulle jää, miten he palautetta keräävät. Laatuverkko luo systemaattisuutta palautteen keräämiseen. Sen avulla voidaan vertailla asiakastyytyväisyysmittausten tuloksia esimerkiksi alueen tai muun Suomen vastaavien yritysten kesken. Se auttaa yrityksiä ymmärtämään paremmin omaa toimintaa ja potentiaalia, sekä mitä sen tulisi tavoitella. Tässä kohtaa yritykset joutuvat pohtimaan kriittisesti omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisesti asettamaan uusia tavoitteita.

Laatuvalmennuksen tärkein ajatus on systemaattisuus toiminnassa eli työn arjessa. Tavoitteet ja käytännöt sovitaan ja dokumentoidaan. Ne ovat tarkoitettu kaikille yrityksen työntekijöille. Ne toimivat perehdyttämisen pohjana uusille työntekijöille, ja muut työntekijät motivoidaan työskentelemään mahdollisimman suorittevarmasti. Tavoitteena on tehdä asiat kerralla kuntoon tasalaatuisesti ja mahdollisimman vähin virhein. Uudet työntekijät on mahdollista perehdyttää organisaatioon nopeasti. Näin heistä saadaan lyhyen ajan sisällä tuottavia ja itsenäiseen työskentelyyn pystyviä. Kun ohjaavan henkilön ei tarvitse keskittyä perehdyttämiseen, säästetään rahaa työtunneissa. Itsenäisen työn oppiminen edellyttää toimintojen standardoimista. Uudella työntekijällä tulee olla mahdollisuus tutustua työnkulkuun jo ennen töihin saapumista. Lisäksi työohjeet löytyvät aina työpisteistä. Nämä toimet vähentävät uuden tulijan epävarmuutta ja auttavat motivoitumaan ja uskomaan järjestelmälliseen toimintaan. Kun työntekijän taustat ovat kunnossa, palvelun laatuun ei vaikuta niin paljon suorittaja. Tällöin on parempi mahdollisuus saavuttaa asiakastyytyväisyyttä. Samalla myös virheet vähenevät. (Ryytty-Tuominen 2015a.)

Kehittämistyön tulokset jäivät vähäisiksi. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa Laatuverkko ja Laatutonni-logo olivat olleet yrityksen käytössä vasta noin kolme kuukautta, 15.1.2015 – 14.4.2015. Laatutonnin markkinointikeinot eivät olleet ehtineet merkittävästi vaikuttamaan liiketoimintaan. Huhtikuusta lähtien yrityksessä

alkaa hiljainen kausi, jota kestää seuraavaan syksyyn asti. Kehittämistyön mahdollisesti tulokset tulevat esille vasta seuraavana sesonkina, talven 2015 - 2016 aikana. Onnistuneen kehittämistyön mittarina toimii matkanjärjestäjien kautta syntyneiden varausten määrä.

Asiakastyytyväisyydelle on asetettu tavoitteita ja toimintamalleja siitä, miten ne saavutetaan. Konkreettiset tavoitteet on asetettu vuodelta 2015 alkaen, kuten *"Tavoitteena on saada kannattavia asiakkaita ja ryhmiä koko vuoden ajan"*. Tavoitteita, jotka ovat voimassa jatkuvasti, oli kuitenkin asetettu, kuten *"Yritys huomioi jokaisen asiakkaan ja ryhmän tarpeet ja toiveet tapauskohtaisesti. Tavoitteena on antaa asiakkaille mieleenpainuva elämys majoituksen, ruoan sekä ohjelmanpalvelun täydellisestä onnistumisesta."* Tavoitteita oli kirjattu vuodelle 2020 saakka. Kaikki tavoitteet ja toimenpiteet tähtäävät asiakastyytyväisyyden ja laadun kehittämiseen. Kyseisessä yrityksessä tavoitteita kirjattiin ensimmäistä kertaa paperille, mikä lisäsi yrittäjien motivaatiota saavuttaa asetetut tavoitteet. Toituvatko kaikki kirjatut asiat, jää nähtäväksi.

Opinnäytetyön produktin arvioinnin tekee viimekädessä laatukäsikirjan käyttäjä. Opiskelija arvioi laatukäsikirjan käytettävyyttä työskennellessään yrityksessä talvella 2014 - 2015. Sinä aikana yrityksessä työskenteli myös yksi työssäoppija. Perehdyttämisen yhteydessä hänelle annettiin luettavaksi laatukäsikirja. Yrittäjien mielestä laatukäsikirja ja sen liitteenä olevat työohjeet lisäsivät työssäoppijan perehtymistä talon tavoille. Hän omaksui nopeasti uudet työtehtävät ja pystyi työskentelemään myös itsenäisesti.

Kysyttäessä Laatutonni -valmentaja Ryytty-Tuomiselta (2014), millaisia hyötyjä laatukäsikirjasta on ollut, sain vastaukseksi seuraavaa:

Laatukäsikirjan käytöstä yrityksissä ei ole systemaattisesti kerätty tutkimusaineistoa. Valmentajan oman yrittäjäkokemuksen ja muiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella selkeitä hyötyjä on huomattu käytännössä. Suurimmat hyödyt ovat, että laatukäsikirja selkeyttää perehdytysohjelmaa ja luo henkilöstöön halun työskennellä toimintaperiaatteiden mukaisesti. Nämä seikat edistävät tavoitteellisuutta, sitoutumista ja omaa

ymmärrystä osana työyhteisöä. Usein näiden asioiden käsittely tapahtuu vain johtoryhmässä.

Ryytty-Tuominen (2014) huomauttaa, että laatukäsikirjan tekemisen prosessi on yhtä tärkeä kuin itse lopputulos. Sen laatimisen aikana usea yritys käy vasta ensimmäistä kertaa systemaattisesti läpi liiketoimintaansa prosessimaisen ajattelun kautta. Lisäksi eri osastot ymmärtävät eri toimintojen kokonaisuuden. Laatukäsikirjan laatiminen on kokonaisuudessaan arvokas prosessi.

6 POHDINTA

Laadun merkitys on yritysten kilpailutekijänä suuri. Sen merkitys korostuu etenkin aloilla, joissa kilpaillaan samoilla tuotteilla ja palveluilla. Laatu käsitteenä on kiinnostava. Mielenkiintoa opinnäytetyötä kohtaan lisäsi toimeksiantajayrityksen todellinen tarve kehittämistyölle. Sain käsitellä aihetta, joka on minulle tuttu opiskelujen kautta. Myös matkailuala ja yrityksen työympäristö ovat minulle ennestään tuttuja asioita.

Toiminnallinen opinnäytetyö käynnistyi itse tuotoksen eli laatukäsikirjan laatimisella. Toimeksiantajayritys oli ottanut yhteyttä jo hyvissä ajoin, mutta lopullinen päivämäärä valmennuksen alkamisesta varmistui vasta viime hetkellä. Opinnäytetyöprosessi ei edennyt loogisessa järjestyksessä. Ennen konkreettisen tuotoksen syntymistä, olisi ollut suunnitelmallisempaa valita kehittämistyölle lähestymistapa. Mielekkäämpää olisi ollut edetä systemaattisesti teoriaosan kirjoittamisesta produktiin.

Teoriaosa on rajattu Laatutonni-valmennuksessa ja yrityksen laatukäsikirjassa käsiteltyjen aiheiden perusteella. Lähteet olisivat voineet olla uudempia, ja niitä olisi pitänyt käyttää monipuolisemmin. Toisaalta kaikki laadukkaat teokset eivät ajan kuluessa menetä luotettavuuttaan. Käsitteenä laatu on vanha ja jotkin siihen liittyvät tekijät pysyvät muuttumattomina.

Opinnäytetyön laatiminen on ollut pitkä prosessi. Olen oppinut ymmärtämään, mitä yrityksen laatutyö kokonaisuudessaan merkitsee. Laatukäsikirjan laatimisen myötä ammattitaitoni kasvoi, ja tulevaisuudessa osaan laatia vastaavan tuotoksen samankaltaiseen yritykseen.

Tavoitteen mukaisesti toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyi tuotos eli laatukäsikirja. Yrityksessä se mahdollisti myös Laatutonni-diplomin saavuttamisen. Nämä ovat merkittäviä parannuksia yrityksen laatutyön kannalta. Laatukäsikirjan avulla työntekijä käsittää yrittäjien tavoitteet, mitä he pitävät tärkeinä, sekä mihin pitää erityisesti kiinnittää huomiota. Työntekijä myös ymmärtää, mistä nämä laatutekijät johtuvat. Yrittäjien mielestä laatukäsikirja on onnistunut kokonai-

suus, joka hyödyttää yritystä. Yrittäjien huomio on myös tarkentunut laatutekijöihin. Nyt kiinnitetään enemmän huomiota käytännön asioihin, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Laatutyön jatkuvan toiminnan parantamisen mahdollistavat laatutyökalut ja laatutyön periaatteiden ymmärtäminen, jotka ovat nyt tuoreena yrittäjien mielissä uutta sesonkia ajatellen. Heidän mielestä asioiden ylös kirjaaminen selkeyttää ja jäsentää kokonais kuvaa yrityksen toiminnasta. Haaga-Perhon mukaan laatukäsikirja on hyvin perusteellinen ja kattava. Myös Laatutonni-laatuvalmentaja totesi sen toimivaksi kokonaisuudeksi.

Laatujärjestelmän tulee antaa vastaukset kysymyksiin mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin. Laatukäsikirjaan on kirjattu, mitä tehdään kuvailemalla yrityksen työnkulkuja. Miksi eri tehtävät ovat tärkeitä, selviää laatukäsikirjan toiminta-ajatuksessa ja arvoissa. Miten, missä ja milloin työtehtävä tapahtuu, on selitetty työohjeissa. Kuka hoitaa eri vastuualueet tarkentuvat organisaation toimenkuvien ja vastuualueiden kohdissa. Eri yritykset korostavat laatujärjestelmän eri osa-alueita toimialan ja kokonsa mukaan. Laatu-valmennuksessa korostettiin prosessien kuvaamisen tärkeyttä. Pienessä matkailualan yrityksessä työprosessien tarkka kuvaaminen ei kuitenkaan aina ole tarkoituksenmukaista. Yrityksen käsikirjassa prosessien tilalla on kuvailtu työnkulkuja, joita selventävät yksityiskohtaiset työohjeet ja valokuvat. Mikroyrityksessä ne hyödyttävät eniten ja ovat apuna perehdyttämisessä ja työn ohjaamisessa.

Asiakaspalautteiden kerääminen paperisella lomakkeella ei toteutunut tiukan aikataulun vuoksi. Yrittäjät työskentelivät yrityksessä läpi vuorokauden noin kolmen kuukauden ajan. Sillä hetkellä oli tärkeää keskittyä nykyisiin asiakkaisiin ja huolehtia heidän tarpeistaan. Sesongin jälkeen on enemmän aikaa pohtia, miten asiakkaiden mielipiteet saadaan parhaiten kerättyä. Kehitystä palautteiden keräämiseen tapahtui suullisten palautteiden osalta. Ne ovat pienyrityksessä tärkeitä, koska suullisiin palautteisiin voidaan reagoida nopeammin, mikä on pienyrityksen haavoittuvuuden kannalta tärkeää. Palautteiden seuraaminen ja vertaaminen on nyt mahdollista, koska ne kirjataan ensin vihkoon ja sieltä sähköiseen järjestelmään.

Yrityksen niin halutessaan voi kuitenkin kannustaa asiakkaita antamaan palautetta määrämuotoisella lomakkeella. Laatu-valmennuksessa sen tärkeyttä korostettiin, koska määrämuotoisesta asiakastyytyväisyyskyselystä saadaan mitattavia tuloksia. Palautteiden antamista kannustetaan jo nyt arvonnalla, jossa kaikkien vastanneiden kesken arvotaan majoituslahjakortti kyseiseen yritykseen. Tällä hetkellä tieto arvonnasta on palautelomakkeen lopussa. Tieto tulee siirtää heti sähköisen lomakkeen alkuun, ja asiasta tulee mainita yrityksen kotisivujen etusivulla. Arvonnasta on myös hyvä mainita. Yrityksen vastaanottotiskille voitaisiin pystyttää mainosteline, jossa samat asiat kerrotaan kirjallisesti. Suomen kielen lisäksi, ilmoitus tulee olla englanniksi, saksaksi, ranskaksi ja italiaksi. Palautteiden määrää voidaan yrittää kasvattaa markkinointitoimilla myös yrityksen Facebook-sivuilla. Jos palautejärjestelmä saadaan toimivaksi, se antaa arvokasta tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä kohteittain. Sen avulla pystyttäisiin myös paremmin arvioimaan, onko laatutyöstä ollut hyötyä.

Jatkossa myös Laatuverkon eri vertailuvaihtoehtoja kannattaa hyödyntää yrityksen laadun mittaamisessa. Kun tiedot tallentuvat sähköiseen Laatuverkkoon, on kehitystoimenpiteiden vaikuttavuuden seuraaminen mahdollista myös pitemmällä aikavälillä.

Laatutyöstä syntyi useita ajatuksia laadun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Yrittäjien kolmen kuukauden yhtäjaksoinen työskentely yrityksessä sai pohtimaan, miten ajanhallintaa voisi parantaa. Mielestäni työn uudelleen järjestelyllä olisi mahdollisuus saada yrittäjille kerran viikossa vapaapäivä. Se olisi osa laatutyötä, koska jatkuva työskentely ilman vapaapäiviä laskee työmotivaatiota, vaikka kyseessä olisikin oma yritys. Työn tekeminen ilman palauttavaa lepoa on myös työturvallisuusriski. Jos ensi kauden varaustilanne näyttää samalta kuin viime kauden, yrityksellä on mahdollisuus palkata ainakin yksi monipuoliseen työhön pystyvä kokoaikainen työntekijä. Se mahdollistaisi vapaapäivien viettämisen. Halukkaita työntekijöitä on runsaasti tarjolla. Keski-Euroopasta asti on lähetetty työhaemuksia eteläisen Suomen lisäksi.

Tämän kehittämistyön tulokset tulevat paremmin esille vasta tulevaisuudessa. Laatuvalmennuksen laatutyökalut olivat olleet yrityksen käytössä vasta kolme

kuukautta, joten ne eivät ehtineet vaikuttamaan merkittävästi liiketoimintaan. Tuloksia voidaan mitata aikaisintaan seuraavalla kaudella. Laatutonni-diplomin ja Laatuverkko-asiakaspalautejärjestelmän mahdollisista hyödyistä ei osata sanoa vielä tässä vaiheessa. Työn kehittämis ehdotukset ovat yrittäjien mielestä realistisia, joiden jatkokehittäminen on todennäköistä.

LÄHTEET

Castrén, L., Kauhanen, A., Kulvik, M., Kulvik-Laine, S., Lönnqvist, A., Maijanen, S., Martikainen, O., Palvalin, M., Peltonen, I., Ranta, P., Vuolee, M. & Zhang, Y. 2013. Ict ja palvelut: Näkökulmia tuottavuuden kehittämiseen. Helsinki: Taloustieto Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu: Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

ISO 9001 pk-yrityksille: Mitä tehdä. Ohjeita tekniseltä komitealta. 2003. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2002. Menestyvä matkailuyritys. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8. painos. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Hanna Vilkkä ja Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Zeithaml, V. & Bitner, M. 2003. Services marketing. Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc. United State.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Edupoli. n.d. Laaturjestelmät. Viitattu 19.5.2015.

<http://slideplayer.fi/slide/1908254/>

European tyre school. n.d. The meaning of quality concept. Viitattu 2.5.2015.

https://www.tut.fi/ms/muo/tyreschool/moduulit/moduuli_5/hypertext_1/1/1_1.html

Haaga-Perho a. n.d. Viitattu 4.1.2015. <http://www.laatutonni.fi/laatutonni>

Haaga-Perho b. n.d. Viitattu 12.4.2015.

<http://www.laatutonni.fi/laatutonni/vertailu-muihin-laatuohjelmiin>

Haaga-Perho c. n.d. Viitattu 6.5.2015.

<http://www.laatutonni.fi/laatutonni/laatutonni-expert>

ISO 9001/9004. n.d. Viitattu 27.3.2015.

http://images.slideplayer.fi/7/1908254/slides/slide_25.jpg

JUHTA - julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2008. JHS - suositukset. Viitattu 4.5.2015.

<http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/152/full>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. n.d. Viitattu 13.4.2015.

[http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/Ylempi-amk-\(Soteli\)/Opinnaytetyoprosessi/Arviointi](http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/Ylempi-amk-(Soteli)/Opinnaytetyoprosessi/Arviointi)

Laadukkaat matkailupalvelut. 2012. Viitattu 27.3.2015.

<http://kovislammas.blogspot.fi/2012/11/laadukkaat-matkailupalvelut.html>

Laatuakatemia. 2010a. Laatu työkaluja. Viitattu 28.2.2015.

<http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Laatuakatemia. 2010b. Laatu -käsite ja tehtävät. Viitattu 4.2.2015.

<http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatu.htm>

Laatukeskus Excellence Finland. 2013. Viitattu 23.3.2015.

<http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/efqm-malli>

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Viitattu

5.1.2015. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Maaseutupolitiikka. n.d. Viitattu 27.3.2015.

[http://www.maaseutupolitiikka.fi/etusivu_\(vanha\)/verkostot/matkailu/laatu_ja_turvallisuus/palveluasydamella](http://www.maaseutupolitiikka.fi/etusivu_(vanha)/verkostot/matkailu/laatu_ja_turvallisuus/palveluasydamella)

Meyer, C., Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. Viitattu 16.5.2015.

<http://zurichhpdelivered.com/internet/zna/SiteCollectionDocuments/en/media/FINAL%20HBR%20Understanding%20Customer%20Experience.pdf>

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2011. Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000 -standardeihin. Viitattu 27.3.2015. <http://www.sfsedu.fi/materiaalit>

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2015. Standardit ja standardisointi 2013. Viitattu 19.5.2015. www.sfs.fi/files/83/KK_1_2015_muokattu.pdf

Työturvallisuuslaki. 2015. Finlex. Viitattu 5.1.2015.

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search\[type\]=pika&search\[pikp\]=Ty%C3%B6turvallisuuslaki#L2P10](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pikp]=Ty%C3%B6turvallisuuslaki#L2P10)

Virtuaali ammattikorkeakoulu. n.d. Monimuotoinen / toiminnallinen opinnäytetyö. Viitattu 9.5.2015.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

Visit Finland. 2015. Viitattu 6.1.2015. <http://www.visitfinland.fi/tama-on-mek/>

HENKILÖKOHTAINEN TIEDONANTO

Ryytty-Tuominen, K. 2014. Projektipäällikkö. Haaga-Perho, Laatutonni. Sähköposti 26.11.2014.

Ryytty-Tuominen, K. 2015a. Projektipäällikkö. Haaga-Perho, Laatutonni. Sähköposti 10.5.2015.

Ryytty-Tuominen, K. 2015b. Projektipäällikkö. Haaga-Perho, Laatutonni. Sähköposti 16.5.2015.

KENTTÄ MUISTIINPANOT

Haaga-Perho, Laatutonni-valmennus. Kuusamo. 3. - 4.11. ja 17. - 18.11.2014

SISÄLLYS

- 1 YRITYKSEN PERUSPILARIT
 - 1.1 Liikeidea ja toiminta-ajatus
 - 1.2 Arvot
 - 2 YRITYKSEN TOIMINTA JA FAKTAT
 - 3 VISIO JA TAVOITTEET VUOTEEN 2020
 - 4 YRITYKSEN TOIMINTAMALLI JA VUOSIKELLOKALENERI
 - 5 ORGANISAATION TOIMENKUVAT JA VASTUUALUEET
 - 6 PEREHDYTTÄMISJÄRJESTELMÄ UUSILLE HENKILÖILLE
 - 7 ASIAKASKOHDERYHMITTELY
 - 8 ASIAKKAAN POLKU KOHDERYHMITTÄIN
 - 9 LAATUPOLITIikka
 - 10 LAATUSUUNNITELMA
 - 11 ASIAKKAIDEN JA HENKILÖKUNNAN TURVALLISUUS
 - 12 JATKUVAN PARANTAMISEN MALLI
 - 13 REKLAMAATION JA ASIAKKAAN JÄLKIHOITO
 - 14 SISÄINEN JA ULKOINEN VIESTINTÄ SEKÄ KRIISIViestintä
 - 15 YMPÄRISTÖASIAT
 - 16 LAATUKÄSIKIRJA PÄIVITTÄMINEN
- LIITTEET

Teemahaastattelun runko

- Teema 1: Laatusyö
- Teema 2: Laatusonni-valmennus
- Teema 3: Laatuserkko
- Teema 4: Perehdyttäminen

Teemahaastattelun toteutus

- Haastattelija: Nanna Kaarineva
- Ajankohta: 14.4.2015
- Kesto: 1 tunti
- Haastateltava henkilöt: Matkailualan yrityksen omistajat

